

آموزشی کاربردی سریع آسان

مهارت های مذاکره

برای دامیز





این کتاب به شما می‌آموزد:

- اصول و فنون مذاکره
- مهارت های مذاکره
- ترفند های مذاکره
- درک زبان بدن

مایکل سی دونالدسون
مترجم: حمید رضا زهره وند

مهارت‌های
مذاکره
برای دامیز

سرشناسه: دونالدسون، مایکل سی - .Michael C. Donaldson
عنوان و نام پدیدآور: مهارت‌های مذاکره برای دامیز /نویسنده مایکل سی دونالدسون ؛ مترجم حمیدرضا زهره‌وند
مشخصات نشر: تهران، آتیسا، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۱۱۶ ص.
شابک: 978-600-95240-9-9
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Negotiation Skills in a day for dummies
شناسه افزوده: زهره‌وند، حمیدرضا، - مترجم
شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۷۹۳۴۹



دفتر انتشارات: خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، بن بست پورجوادی، پلاک ۱، طبقهٔ دوم
تلفن: ۶۶۴۶۵۸۸۱ - ۶۶۴۰۹۲۲۰



www. damiz.ir

■ مهارت‌های مذاکره برای دامیز

◆ مؤلف: **مایکل سی دونالدسون**
◆ ناشر: **آتیسا**
◆ نوبت چاپ: **اول** - ۱۳۹۵
◆ قیمت: **۷۰۰۰ تومان**
◆ مدیر فنی: **علیرضا فرهمند**
◆ طراح جلد: **تکتم سلمانی**
◆ مترجم: **حمیدرضا زهره‌وند**
◆ ویراستار: **حامد زهره‌وند**
◆ تیراژ: **۵۰۰ نسخه**
◆ شابک: **۹۷۸-۶۰۰-۹۵۲۴۰-۹-۹**
◆ طراحی و صفحه‌آرایی: **آتلیه گرافیک آتیسا**

مرکز پخش: نشر و پخش درسا، تلفن: ۶۶۴۶۶۹۵۹ - ۶۶۹۶۳۰۳۵
آدرس: خیابان انقلاب، بین خیابان وصال شیرازی و قدس، کوچه اسکو، پلاک ۱۲، طبقهٔ همکف

فهرست

مقدمه ۷
در یک روز چه کاری می‌توانید انجام دهید........................ ۷
پس از خواندن این کتاب ۸
تصویرهای استفاده شده در این کتاب.............................. ۹
فصل یکم: آگاهی از اصول مذاکره ۱۱
شروع مذاکره ۱۱
۶ مرحله مذاکره.. ۱۲
آمادگی داشته باشید ۱۳
حدود و اهداف را تعیین کنید.................................... ۱۳
صراحت داشته باشید.. ۱۴
شنونده خوبی باشید.. ۱۵
مکث در صورت نیاز ۱۶
اتمام.. ۱۷
اولین قدم: تحقیق ۱۸
شناخت خود.. ۱۸
آشنایی با فرد مقابل ۱۹
آگاهی از روند بازار.. ۲۱
تصمیم در مورد موقعیت مذاکره.................................. ۲۲
شروع ۲۴
معرفی خودتان ۲۵
شروع بحث ۲۶
فصل دوم: تعیین اهداف و تعیین حدود ۲۹
تعیین اهداف مهم ۲۹
تفکر در مورد آنچه می‌خواهید ۳۰
شنیدن حرف‌های گروه ۳۱

تلاش برای اهداف قابل دستیابی ۳۲
اهداف خود را قابل سنجش و مشخص تعیین کنید ۳۴
الویت‌بندی اهداف ۳۴
تعیین تعداد دقیق از اهداف ۳۵
جلب توافق نسبت به مهم‌ترین موارد ۳۵
تعیین حدود مجاز ۳۷
امکانات خود را مد نظر داشته باشید ۳۹
همفکری در تعیین حدود ۴۰
اجرای حدود ۴۱
بخش سوم: کاملاً صریح و شفاف باشید ۴۵
بیان درست و واقعی هر چیز ۴۵
تفکر و ابراز نظرات به صورت صریح ۴۶
یادآوری اهداف ۴۶
شنونده خود را مد نظر داشته باشید ۴۷
سازماندهی افکار ۴۸
حاشیه نروید ۵۰
اجتناب از بازدارنده‌هایی که مانع صراحت می‌شوند ۵۱
ترس از طرد شدن ۵۲
ترس از آسیب رساندن به احساسات ۵۲
عوامل متداولی که باعث اختلال می‌شوند ۵۳
اصرار برای روشن‌سازی مطلب از طرف دیگران ۵۴
مواجهه با ابهامات تاکتیکی ۵۷
طفره رفتن ۵۷
اظهار نظر مثبت جایگزین جواب ۵۸
ضمایر و انواع کاربری آنها ۵۹
درک بهای سنگین ابهام ۶۰
معاملاتی که از بین می‌رود ۶۱
تغییر در جو ۶۲

بدترین حالت: سردرگمی بعد از اتمام ۶۳
فصل چهارم: شنیدن با گوش‌ها و چشم‌ها ۶۵
شنونده خوبی بشویم ۶۶
ایجاد فضایی تمیز ۶۶
یادداشت‌برداری ۶۷
پرسیدن سؤال ۶۸
انتظار برای پاسخ ۶۹
هوشیار بودن ۶۹
شنونده‌ای پویا باشید ۷۰
درک زبان بدن ۷۱
هماهنگ‌سازی زبان بدن با کلمات‌تان ۷۲
عادات ارتباطی ضعیفی دارید ۷۳
خواندن زبان بدن طرف مقابل ۷۳
دیدن تغییر درونی ۷۵
برطرف کردن کسالت ۷۶
تفسیر پیام‌های مخالف ۷۷
توجه به حواس‌پرتی طرف مقابل ۷۹
فصل پنجم: فشار دادن دکمه توقف ۸۱
ابراز نیاز به مکث ۸۲
زمان مناسب برای مکث ۸۴
امتیاز دهی ۸۵
تحت فشار بودن ۸۶
درک کشمکش درونی فرد دیگر ۸۸
مدیریت احساسات ۸۸
مواجهه با دکمه‌های آستانهٔ تحمل خودتان ۸۹
مواجهه با عصبانیت ۹۰
ابراز تمایل ۹۱
مثبت بودن ۹۱

مواجهه با ناامیدی ۹۳
فصل ششم: نتیجه‌گیری مناسب از مذاکره ۹۵
بررسی خوب و بد برای رسیدن به وضعیت برنده-برنده ۹۶
تعیین شرط برای امتیازدهی ۹۷
مرور جزئیات ۹۹
تصمیم را خود موجه کنید ۱۰۰
اطلاعات بیشتری کسب کنید ۱۰۰
غلبه بر موانع ۱۰۱
شناخت ترس‌ها ۱۰۱
بررسی مخالفت‌های شریکتان ۱۰۳
پیدا کردن راه‌حل ۱۰۵
کی و چگونه قرارداد را ببنیم ۱۰۶
تعیین مهلت (ضرب‌الاجل) ۱۰۷
آماده رها کردن باشید ۱۰۷
زمانی که قرارداد به سرانجام برسد ۱۰۸
مرور روند ۱۰۸
چک کردن اجرای قرارداد ۱۱۰
جشن گرفتن ۱۱۱
فصل هفتم: کار بعدی که باید انجام دهیم، چیست؟ ۱۱۳
اولین قدم‌ها ۱۱۳
مراجعه به سایت dummies .com ۱۱۵
در مورد نویسنده ۱۱۶

مقدمه

در هر زمان و در هر موقعیتی که باشید؛ با رئیس، مشتریان، کارمندان، فروشنده‌ها، همسر، فرزندان یا حتی لوله‌کشی که برای تعمیر شیرهای خراب به منزل شما می‌آید، مذاکره انجام می‌دهید. موفقیت در تمام این روابط و تعاملات، نیازمند فراگیری مهارت‌های مذاکره می‌باشد. به عبارتی دیگر، مذاکره به هر نوع ارتباطی گفته می شود که در آن شما تلاش دارید، تائید، موافقت یا واگذاری انجام کاری را از فرد یا سازمان دیگری به دست بیاورید. اطلاعاتی که در این کتاب به عنوان مهارت‌های مذاکره برای دامیز آورده شده است، برای هرگونه مذاکره در زمینه کسب و کار، زندگی شخصی و ... کاربرد دارد.

در یک روز چه کاری می‌توانید انجام دهید

به شما این اطمینان را می‌دهیم که با خواندن این کتاب، مهارت‌های مذاکره در شما بهتر و قوی‌تر خواهد شد. این کتاب می‌تواند آغازی بر پیشرفت شما باشد. ما در این کتاب به بررسی سریع اصول وفنون مذاکره می‌پردازیم تا شما بتوانید به سرعت آنها را یاد بگیرید. با شناخت ۶ مهارت اصلی برای مذاکره، می‌توانید یک مذاکره کنندهٔ

خوب و موفق باشید که دارای صراحت در کلام، اعتماد به نفس در مذاکره و توانمند در دور شدن از جر و بحث بیهوده باشید.

اگر مذاکره را یک بازی می‌دانید، می‌توانید از این کتاب به عنوان یک راهنما برای بهبود بازی خود استفاده کنید.

محتوای این کتاب به گونه‌ای تدوین شده است تا بتوانید به راحتی از هر فصل جداگانه و با توجه به نیاز خود استفاده کنید. مثلاً، اگر شما شنونده خوبی هستید اما برای مرزبندی و تعیین حد و حدود و پیروی از آن به کمک نیاز دارید، فصل ۲ را مطالعه کنید. اگر از نتیجه نهایی یک مذاکره طولانی شوکه هستید، نکات مربوط به زبان بدن و نشانه‌های غیر کلامی در فصل ۴ را مطالعه کنید. اگر بستن و اتمام چیزی، نقطه ضعف شماست، فصل ۶ را بخوانید. یا برای یادگیری اصولی کل این کتاب را به ترتیب مطالعه کنید؛ که در زمانی کوتاه این کار عملی است! اما همیشه و در همه جا (همه مراحل زندگی) به این مهارت‌ها عمل کنید و آنها را به کار بگیرید.

پس از خواندن این کتاب

خواندن این کتاب می‌تواند در کلیه موارد زیر به شما کمک کند:

- تقویت مهارت‌های مذاکره در کسب و کار جدید
- موفقیت در یافتن شغل جدید یا ارتقای شغلی
- اگر شما احساس می‌کنید مذاکره کننده‌ای هستید که کمی از مهارت شما کاسته شده و به دنبال تقویت مهارت‌های خود می‌باشید.

- آموزگار هستید و به دنبال راهی برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان‌تان می‌باشید تا از رهنمودهای شما پیروی کنند.
- عضوی در یک تیم هستید که می‌خواهید در مذاکره‌ای که پیش رو دارید به نتیجه موفقیت‌آمیز برسید.
- فروشنده‌ای هستید که برای فروش بیشتر به افراد و سازمان‌ها نیازمند فراگیری مهارت‌های مذاکره هستید.

تصویرهای استفاده شده در این کتاب

این کتاب شامل تعدادی تصویر است. این شکل‌های کوچک بیانگر اطلاعاتی خاص هستند.



این تصویر بیانگر اصول و فنون صادقانه در مذاکره و راه‌های گریز است. برای حفظ پول، زمان و آبروی خود در مذاکره بعدی خود از راهنمایی این تصویرها بهره بگیرید.



این تصویر بیانگر فنون کثیفی است که کوسه‌ها ممکن است از طریق آنها با شما بازی کنند. در این دام‌ها نیفتید و خودتان هم از این کلک‌های ناپسند استفاده نکنید.



این تصویر به نکات و اطلاعاتی اشاره دارد که اگر می‌خواهید مذاکره کنندهٔ موفق و مؤثری باشید، حتماً باید

همیشه در ذهنتان نگه دارید.



درک اصول نظری مذاکره بسیار عالی است، اما اگر آنها را در عمل به کار نبرید، نمی‌توانید مهارت مذاکره خود را تقویت کنید. بعد از خواندن متن به خود استراحت دهید و تمرین سریعی را که برای درک بهتر از مذاکره برایتان طراحی شده را انجام دهید.

با دیدن این تصویر به سایت زیر مراجعه کنید:



www.dummies.com/inaday/negotiationskills

در این سایت اطلاعات بیشتری درباره موضوعاتی که در این کتاب آمده است، پیدا خواهید کرد.

فصل یکم

آگاهی از اصول مذاکره

اهداف این فصل

- کاربرد مهارت‌های اصلی مذاکره
- آمادگی برای مذاکره از طریق تحقیق

شروع مذاکره

مذاکره روشی برای به دست آوردن چیزهایی است که از زندگی می‌خواهید، نه فقط مهارتی که لازم باشد در معاملات آن را به کار ببرید. اگر کمی دقت کنید، متوجه می‌شوید در طی روز شما با همکاران، همسایه‌ها، همسر و فرزندانتان مذاکره می‌کنید. هر زمان که از کسی می‌خواهید کاری برایتان انجام دهد یا می‌خواهید پا سخ مثبتی از فردی دریافت کنید، در حال مذاکره هستید.

هر زمان که می‌خواهید اختلاف و مناقشه‌ای را حل و فصل کنید یا در مورد کاری به توافق برسید یا برای منافعی چانه‌زنی کنید، در حقیقت در حال انجام مذاکره هستید و هدف رسیدن به توافقی ا ست که به نفع همه با شد. حتی اگر رؤیاها یا رقم حقوقی دریافتی

شما به نظر خارج از کنترل شما به نظر برسد، باز هم می‌توانید برنامه‌ای خوب و هدفمند با انجام مذاکره برای رسیدن به اهدافتان داشته باشید.

در این بخش، من ۶ مهارت اصلی مذاکره را به طور خلاصه بیان می‌کنم و بعد بر اولین، که احتمالاً حیاتی‌ترین آنهاست، متمرکز می‌شوم؛ آمادگی. برایتان خواهم گفت که چرا آمادگی برای مذاکرات موفقیت‌آمیز اهمیت دارد و سپس نکاتی درباره نحوهٔ آماده شدن برای مذاکره عنوان خواهم کرد.

۶ مرحله مذاکره

فرقی نمی‌کند مذاکره چقدر طولانی یا کوتاه، مهم یا کم اهمیت، دور یا نزدیک باشد، مذاکره در هر حال شامل ۶ گام اساسی است. شما می‌توانید مهارت انتقال خود را در طول زمان تقویت کنید و آن را با تکنیک‌ها و استراتژی‌های مربوطه تقویت کنید، اما باید قادر باشید این ۶ گام اصلی را به خوبی اجرا کنید:

۱. آمادگی داشته باشید
۲. حدود(خط قرمزها) و اهداف را تعیین کنید
۳. صراحت داشته باشید
۴. شنونده خوبی باشید
۵. مکث کنید
۶. پایان دهید

در حقیقت، این ۶ گام اصلی برای بسیاری زمینه‌های دیگر زندگی هم کاربرد دارند نه فقط کسب و کار. سعی کنید از این فرمول برای هر تعامل دیگری استفاده کنید. با این قدم‌ها به توافقات بهتری در زندگی، روابط خانوادگی، روابط کاری در سازمان و کسب و کارتان و ... خواهید رسید.

آمادگی داشته باشید

در مذاکره، همانند بسیاری زمینه‌های اساسی دیگر کسب و کار، داشتن اطلاعات و آمادگی زمینه‌ساز و سنگ‌بنای موفقیت است. چیزی به نام بیش از حد در این زمینه وجود ندارد. برای مذاکره، چه برای به‌دست آوردن شغلی جدید یا جلب یک مشتری خوب، باید اطلاعات و آگاهی کسب کنید و قبل از نشستن پشت میز مذاکره دقیقاً بدانید که چه می‌خواهید. گاهی دانستن آنچه واقعاً می‌خواهید زمان‌بر است.

حدود و اهداف را تعیین کنید

تقریباً بدون هدف‌گذاری رسیدن به هر چیز دلخواه، غیرممکن است. بنابراین جای تعجب نیست که مطالعات پی‌درپی نشان داده‌اند افرادی که اهدافی مشخص و پرچالش برای خود تعیین می‌کنند، به نتایج مطلوب‌تری می‌رسند تا کسانی که چنین اهدافی نداشته‌اند. اما همیشه این کار خیلی راحت نیست. تعیین اهدافی که به خوبی تعریف شده، واقع‌گرایانه و مرتبط باشد، نیازمند مقدمات و تمرکز

است. برای چگونگی تعیین اهداف دست‌یافتنی، به فصل ۲ مراجعه کنید.

زمانی که عملاً به درک واقعی اهداف خود دست پیدا کردید، وقت آن می‌رسد که خط قرمزها و حدودی را برای نقطه شروع یک مذاکره و پایان آن در نقطه دیگر، تعیین کنید. مثلاً در پیدا کردن شغل، تعیین حدود به حداقل دستمزدی برمی‌گردد که در برابر مسئولیت‌های شغل مربوطه به شما پیشنهاد می‌شود.

صراحت داشته باشید

برای داشتن مذاکره‌ای موفق و تأثیرگذار، صراحت در پیامی که می‌رسانید، مقاصد و اهدافتان- در چیزهایی که می‌گویید و کارهایی که انجام می‌دهید-بسیار حیاتی است. به عبارتی دیگر، رفتار شما، تن صدا، زبان بدن، انتخاب کلمات و هر روشی که برای انتقال پیامتان به کار می‌برید، باید مفهومی یکسان و مشخص را برساند. این هماهنگی خیلی بیشتر از آنچه به ظاهر می‌رسد، دشوار است.

نکته

برای ایجاد شفافیت و صراحت در ارتباطات این نکات را امتحان کنید:

- ✓ قبل از حرف زدن، کلمات خود را بسنجید.
- ✓ از بیان حرف‌ها و سخنان نامفهوم خودداری کنید.
- ✓ تناقض در گفتار نداشته باشید، به هدف خود بچسبید.

- ✓ به حرف‌های خود متعهد باشـــید، هر آنچه گفته‌اید را انجام دهید.

زمانی که در صراحت بیان مهارت پیدا کردید، می‌توانید بر روند مذاکره تاثیر مثبت و سازنده داشته باشید. از ورود انحراف به مذاکره جلوگیری کنید و مانع هرگونه مداخله‌ای بشـــوید. برای اطلاعات بیشتر در مورد صراحت بیان به فصل۳ رجوع کنید.

شنونده خوبی باشید

بیشتر افراد فکر می‌کنند شنونده‌های خوبی هستند، اما در حقیقت این‌طور نیســت. پس قبل از این‌که به خودتان بار دیگر امتیاز یک شـــنونده خوب بدهید، از وضـــعیت واقعی خود در مورد مهارت شنیدن چه بر اساس شواهد عینی و چه زمانی که دیگران می‌خواهند واقعاً با شما صادق باشند، آگاه باشید.

شـنیدن، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مذاکره اسـت. این مهارت شما را قادر می‌سازد که در مورد وضعیتی که می‌خواهید برای شما سودمند باشد، بینش پیدا کنید.



برای اطمینان از این‌که چیزی مانع خوب شـــنیدنِ شـــما نیست، این نکات را امتحان کنید:

- ✓ همیشـــه انتظار داشـــته باشـــید که چیزی ارزشـــمند از لابه‌لای سخنان کسانی که صحبت می‌کنند دریافت کنید.
- ✓ قبل از پاسخ به هر سؤالی تا ۳ بشمارید تا به خوبی عمق سؤال را درک کنید.

- ✓ اطمینان حا صل کنید که در تمام مدت جلسه کاملاً هو شیار و حاضر هستید.
- ✓ سؤال کنید.
- ✓ هیچ‌وقت میان سخن کسی نپرید، خصوصاً اگر کسی سعی دارد به سؤالی که پرسیدید جواب دهد.
- ✓ یادداشت بردارید.

اگر در طی مذاکره‌ای دچار اشـــکال در برقراری ارتباط هســـتید، احتمالاً به این خاطر ا ست که شما شنونده خوبی نبوده‌اید و خوب گوش نداده‌اید. برای بهبود مهارت شنیداری به فصل۴ رجوع کنید.

مکث در صورت نیاز

همه افراد یک دکمه مکث دارند؛ بازدارنده‌ای کوچک در سرتان که کمک می‌کند فا صله احسا سی را در شرایط لازم حفظ کنید. دکمه مکث می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ می‌تواند استراحتی کوتاه بین بحثی داغ با شد یا لحظه‌ای سکوت؛ یا زمانی که با نظر ک سی موافق نیستید. بعضی افراد بیشتر از بقیه از این دکمه استفاده می‌کنند و بعضی به نظر می‌رسد اصلاً نمی‌دانند چنین دکمه‌ای وجود دارد.



در یک مذاکره دکمه مکث می‌تواند بســـیار مفید باشـــد. اســـتفاده از آن می‌تواند مانع از گفتن چیزهایی شـــود که ممکن است در آینده از گفتن آن پشیمان شوید، همچنین به شما زمانی برای تفکر می‌بخشد. برعکس، عدم استفاده

از این دکمه ممکن است باعث شود شما را در شرایطی درگیر کنید که نتوانید به اندازهٔ کافی در مورد آن فکر کنید و درنتیجه واکنش احساسی سریعی داشته باشید. برای راهنمایی در مورد استفاده از دکمه مکث، فصل ۵ را مطالعه کنید.

اتمام

پایان دادن و نتیجه‌گیری، نتیجه و هدف هر مذاکره است و نقطه‌ای است که همه چیز در آنجا به هم وصل می شوند و جایی است که هر دو طرف با نتیجه‌ای موافقت می‌نمایند.

اما اتمام یک مذاکره همیشه هم کاری آسان و ساده نیست. حتی زمانی که تمام افراد جلسهٔ مذاکره کم و بیش با مسائل مهم و اصلی مذاکره موافق هستند، گاهی اتمام و قطعی کردن توافق به راحتی میسر نمی شود. ممکن است با شخصی مواجه باشید که با وجود تمام نکات مثبت در مورد این قضیه و تلاش‌هایی که برای به‌دست آوردن امتیاز داشته، نگران بد بودن داد معاملهٔ مورد مذاکره است. شاید آن فرد شما باشید، و پیش خود بگویید: «چقدر زود، برای بستن این معامله خیلی زود است؟» پاسخ: هیچ‌وقت برای اتمام خیلی زود نیست. هدف شما رسیدن به نتیجهٔ بهتر در کمترین زمان ممکن است و البته تحت شرایط و ضوابطی که برای شما سودمند باشد و فراتر از محدودیت‌ها و خط قرمزهای شما نباشد. برای

آگاهی بیشـــتر در مورد زمان و چگونگی اتمامی خوب برای یک معامله به فصل ۶ رجوع کنید.

اولین قدم: تحقیق

مهم‌ترین عامل مذاکره موفق آمادگی است و برای آماده شـدن باید در ۳ زمینه تحقیق انجام شود:

- ✓ خود
- ✓ شرکا
- ✓ بازار



در جایگاهی که هستید، شما مهم‌ترین فرد جلسه محسوب می‌شـــوید، پس به خوبی به اهداف خود دقت کنید تا مشـخص کنید برای یک مذاکره و رسـیدن به اهدافتان به چه چیزهایی نیاز دارید.

اهمیت شـخص مقابل نسـبت به هدف ایده‌آل شـما، در حین فرایند مذاکره تغییر می‌کند و برای موفقیت در مذاکره شـما باید در جریان شرایط بازار یا محیطی که مذاکره در آن شکل گرفته است باشید.

شناخت خود

شـــناخت خود و آنچه از زندگی می‌خواهید نیازمند تفکر و تعمق جدی و برنامه‌ریزی اصولی و آگاهانه می‌باشد. آگاهی از نقاط قوت و ضعفتان و شناخت دقیق از خواسته‌تان به‌طور چشمگیری در روند

مذاکره تأثیرگذار است. اعتماد به نفس و مهارت‌های رفتاری خود را تقویت کنید تا شانس شما برای موفقیت افزایش پیدا کند.



برای شروع روند تحقیق در مورد خواسته‌ها و نیازهایتان، به برنامه‌ریزی که برای زندگی دارید فکر کنید. اگر همه شرایط آماده باشد، ۳ سال آینده چه کاری انجام می‌دهید؟ تفکر باز و آینده‌نگری در مورد زندگی باعث می‌شود پیش‌زمینه خوبی برای هر مذاکره‌ای داشته باشید. ۵ دقیقه وقت بگذارید تا افکارتان در مورد آینده را بنویسید، سپس برنامه‌ای تدوین کنید که شامل مراحلی گام به گام و تدریجی باشد تا با انجام آنها آرزوهای خود را به واقعیت تبدیل کنید. اگر قبل از ورود به اتاق مذاکره به شناخت خود، خودباوری و برنامه‌ریزی شخصی برای یک زندگی هدفمند نرسیده باشید، مذاکره شما به بیراهه خواهد رفت.

همچنین اطمینان حاصل کنید که از لحاظ فیزیکی و ذهنی برای انجام مذاکره آمادگی کامل دارید؛ مثلاً، اگر آدم فعالی هنگام صبح نیستید، برای مذاکره، ساعت ۷:۳۰ صبح را تعیین نکنید مگر اینکه این مجبور به این کار باشید. در این صورت، خود را برای برگزاری مذاکره در آن ساعت آماده کنید.

آشنایی با فرد مقابل

قبل از ورود به محل برگزاری مذاکره، ببینید چه کسی در طرف

مقابل میز مذاکره خواهد نشست و در مورد او تحقیق کنید. می‌توانید در اینترنت بگردید یا از همکاران و اطرافیانش سؤال کنید تا بدانید با چه کسی مذاکره خواهید داشت.

داشتن پیش‌زمینه قبلی از او مزایای زیادی دارد و ایجاد ارتباط را قبل از وارد شدن به زمینه‌های جدی کاری راحت‌تر خواهد کرد. همچنین شناخت شما برای شخص مقابل نشان‌دهنده سطح خاصی از ارزش و اعتماد است. خصوصاً در مصاحبه‌های کاری، جمع‌آوری اطلاعات در مورد شخص مقابل بسیار اهمیت دارد. اگر شما و مصاحبه‌کننده تجارب مشترکی داشته باشید، صحبت در مورد آنها باعث ایجاد رابطه متقابل خوب خواهد شد. شناخت نسبی از طرف مقابل نشان دهندهٔ اهمیتی است که به او داده‌اید و در مورد او تحقیق کرده‌اید.



غیر از مزایای مثبتی که شناخت اولیه از شخص مقابل دارد، تحقیق در مورد او به شما اجازه می‌دهد تا بتوانید پیش‌بینی کنید با چه فردی مواجه خواهید شد. آیا این فرد منطقی است؟ آیا عقاید قدیمی و کلاسیک دارد یا کیفیت‌گرا و نتیجه‌گرا است؟ آگاهی از ارزش‌های شخص مقابل می‌تواند راهنمای شما در چم و خم مذاکره باشد و به شما کمک کند بر مفیدترین و بهترین ابعاد خود تاکید داشته باشد. همچنین سطح اختیار آن شخص را تشخیص

دهید. اگر این فرد باید از چندین نفر در جایگاه‌ها و پست‌های مختلف تائید بگیرد، بهتر است که مدارک و مجوزهای کتبی لازم را داشته باشد، در غیر این‌صورت مذاکره شما از استحکام و اعتبار لازم برخوردار نخواهد بود.

آگاهی از روند بازار

دانش‌آموزی یادگیرنده و ثابت قدم در حوزه صنعت، کسب و کار یا سازمانی باشید که در آن کار می‌کنید. قدرت شما به عنوان یک مذاکره کننده به دانش و آگاهی شما از جریانات فعلی و آخرین تحولات و اخبار روز بستگی دارد. باید از چیزی که می‌خواهید صحبت کنید آگاهی کافی داشته باشید؛ به همین سادگی. منظور من این است که، چه کسی می‌تواند به یک فروشندهٔ آثار هنری‌ای اعتماد کند که تفاوت آثار پیکاسو(Picasso) و پولاک (Pollock) را نمی‌داند؟ یا چه کسی می‌تواند به مکانیکی اعتماد کند که نمی‌تواند رادیاتور را پیدا کند؟

هر چه بیشتر در مورد صنعت و محیط کاری، شرکت، محصول و غیره بدانید، مذاکره کننده بهتری خواهید بود. دست‌اندرکاران را بشناسید، اخبار و واژه‌های فنی مربوطه را بدانید. هر کاری که لازم است انجام دهید تا با اطلاعات‌ترین و آگاه‌ترین آدم اتاق باشید.



از سؤال پرسیدن نترسید، حتی اگر محترمانه میان سخنان کسی سؤال کنید، نشان می‌دهد که مشتاق و علاقه‌مند به یادگیری هستید.

تصمیم در مورد موقعیت مذاکره

اگر در مورد فروش ملک، درخواست افزایش حقوق یا درخواست وام مذاکره می‌کنید، فضای خوب برای مذاکره چیزی مهم‌تر از یک میز بزرگ و گران‌قیمت است. در حقیقت، میز بزرگ و گران‌قیمت، بیشتر برای مذاکرات رسمی‌تر مناسب است. در بعضی شرایط، دو عدد مبل راحتی یا دو عدد صندلی ناهارخوری به همراه یک میز برای صرف چای یا قهوه مناسب‌تر است.



اگر نظر شما در مورد مکان مذاکره پرسیده شود، سعی کنید از چیزهای اصولی آغاز کنید: اتاقی که به اندازه کافی برای تمام افراد گنجایش داشته باشد و نزدیک دستشویی و جایی برای استراحت در بین مذاکره باشد.

مکان خوب برای برگزاری مذاکره نقش مهمی در کسب نتایج مثبت ایفا می‌کند. بعضی افراد برای یافتن بهترین مکان ممکن برای مذاکره با شخص مقابل وقت کمی صرف می‌کنند یا اصلاً در مورد آن فکر نمی‌کنند. برخی قوانینی برای خود دارند که زمان و مکان مذاکره را دشوار می‌کند؛ مثلاً اگر هر دو طرف مذاکره برایشان مهم باشد جلسه را در دفتر خودشان بگذارند و به این قانون معتقد باشند

که باید در مکان خودشـــان ملاقات صـــورت پذیرد، حتی برگزاری یک جلسه ساده می‌تواند باعث اختلاف شود.

درست است که برقراری جلسه در دفتر خودتان مزایایی دارد؛ مانند: حضـــور در مکان خودتان، برگزاری بنا بر اصـــول و مقررات خودتان و در دســـترس بودن تمام اطلاعات. حتی همکاران نیز در صورت نیاز در دسترس هستند تا بتوانید از نظرات و کمک‌شان اســـتفاده کنید و در نهایت اینکه شـــما در محیط خودتان راحت‌تر هستید.

اما گاهی اوقات ملاقات در دفتر طرف مقابل در حقیقت برای شما بهتر است. بودن در فضای طرف مقابل بینش مفیدی برایتان ایجاد می‌کند. مثلاً، نگاهی فوری به اطراف دفتر می‌تواند به شـــما بگوید که آن فرد، منظم یا شلخته است و بر اساس میزان نزدیکی دفترش با افراد رده بالای ســـازمان، می‌توانید میزان قدرت او را حدس بزنید. هیچ‌وقت در یک مذاکره نمی‌توانید چیزهای خیلی زیادی از طرف مقابل بدانید، پس از شـــانس دیدن محیط کاری او نهایت استفاده را ببرید.

چیزی که بیشتر از مکان طرفین و مالکیت مکانی مهم است، این است که هر دو طرف در جایی باشند که هم از لحاظ فیزیکی و هم ذهنی بتوانند متمرکز باشند و خوب حرف‌های یکدیگر را بشنوند. تنها زمانی می‌توانید مذاکرهٔ واقعی داشـــته باشـــید که بتوانید خوب متمرکز باشید.



اگر برای مذاکره‌ای لازم است سفر کنید، در نظر داشته باشید که یک روز قبل به آنجا برسید. بهتر است به جای آن‌که ساعت ۷:۳۰ هنگام صبحانه با چشم قرمز مذاکره کنید، در هتل بمانید و کمی استراحت کنید و خودتان را برای مذاکره در ساعت حدود ۱۰:۰۰ صبح آماده کنید. اگر برای مذاکره باید به کشور دیگری سفر کنید، یک یا دو روز قبل از مذاکره را برای تطبیق ساعت و جلوگیری از خستگی اختصاص دهید.

شروع

برای انجام بهترین مذاکره، باید به خوبی استراحت کنید و آماده در جلسه مذاکره حضور پیدا کنید. تمام مقدمات لازم برای آمادگی خود را فراهم کنید. اما گاهی، وقتی دایم در رختخواب می‌چرخید و ذهنتان مدام حول مذاکره چرخ می‌زند، داشتن یک خواب خوب تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد.

با این وجود، هرچقدر بی‌خوابی کشیده باشید یا تمرکز پایینی داشته باشید، همیشه با اعتماد به نفس و مصمم پا به جلسه مذاکره بگذارید. از همان ابتدا، موقعیت خود را مستحکم کنید و تا جای ممکن کنترل اوضاع را به دست بگیرید. اولین لحظات برخورد پایه‌گذار ریتم و آهنگ کل جلسه است، حتی اگر رسماً مسئول جلسه نباشید و عضو غیر اصلی باشید. ورود به اتاق به عنوان یک

مذاکره کننده قاطع و خبره باعث می‌شود جایگاه معتبر و متمایز خود را پیدا کنید.

معرفی خودتان

زمانی که دست‌تان را روی دستگیره در اتاق می‌گذارید یا گوشی را برای صحبت بر می‌دارید با یادآوری اهداف و پیشنهادی که دارید، بر هدف خود متمرکز باشید. سایر پروژه‌ها و دل‌نگرانی‌هایتان را کنار بگذارید و فقط بر اطلاعاتی که با دقت در مورد آنها مطالعه و تحقیق کرده‌اید، متمرکز شوید.



دست راست‌تان را آزاد بگذارید تا بتوانید با هر کس که در اتاق است دست بدهید. اگر باید در این مذاکره اسم خود را روی سینه داشته باشید، اسم خود را با حروف درشت و بالا در سمت راست نصب کنید تا افراد به راحتی بتوانند بخوانند.

هیچ‌وقت شوخی و خنده را فراموش نکنید. گفت‌وگو صمیمانه قدم اول و مهم در ایجاد رابطهٔ کاری مفید است. اگر جلسهٔ قبلی با نارضایتی به پایان رسیده است، حتماً رفتاری گرم و با آرزومندی برای موفقیت داشته باشید تا آن سابقهٔ ذهنی ناخوشایند را پاک کرده و شروعی جدید داشته باشید، در غیر این‌صورت، این امکان وجود دارد که ناراحتی و کدورت بر میز مذاکره حاکم شود و احساسات بد مانع از پیشرفت گردد و نتایجی نامطلوب به بار آورد.

در بعضی موقعیت‌ها، شما می‌توانید از اندرز قدیمیِ هم‌رنگ جماعت شدن بهره ببرید؛ از نحوهٔ لباس پوشیدن گرفته تا روش صحبت کردن. شما می‌توانید غرق در فضای مذاکره شوید و در این مورد زیرک باشید. مثلاً، اگر با گروهی جلسه دارید که همیشه جین و تی شرت می‌پو شند، حتما در مورد پو شیدن کت و شلوار تجدید نظر کنید. همچنین اگر با افرادی جدی سر و کار دارید، مراقب لحن صحبت خود باشید. هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا محیط را جذب خود کنید.

شروع بحث

اگر شما مسئول جلسه مذاکره هستید، پس وظیفه شماست که معیارها را مشخص کنید و اطمینان حاصل کنید که همه از اهداف جلسه آگاه هستند و شانس شرکت در گفت‌وگو را دارند و همچنین باید مسیر رسیدن به پایانی خوب را تسهیل کنید.

در اینجا مواردی برای شروع جلسه ذکر می‌شود:

اطمینان حا صل کنید که تمام افراد حضور دارند و آماده شنیدن هستند.

اگر کسی غایب است، باید تصمیم بگیرید که بدون او جلسه را آغاز کنید یا خیر. به غرایز خود در این مورد اعتماد کنید و فرهنگ جایی که در آن کار می‌کنید را مد نظر داشته باشید. اگر در اتاقی پر از افرادی هستید که وقت برایشان بسیار مهم است (برای چه کسی

مهم نیست؟) جلسه را آغاز کنید و به شخص غایب بعداً در مورد جلسه توضیح دهید. اگر شخص غایب رئیس است، خوب... دوباره، اینجا فرهنگ اهمیت پیدا می‌کند. بعضی رؤسا از اینکه جلسه را به خاطر آنها نگه داشته‌اید، ناراحت می‌شوند.

هدف جلسه را بیان کنید

نکات مهمی را که جلسه به آنها رسیدگی می‌کند را بیان کنید. آگاهی از برنامه باعث می شود افراد متمرکز و ذهن شان در را ستای اهداف با شد. اگر صورت‌جلسه مکتوبی وجود دارد، مطمئن شوید همه یک نسخه از آن داشته باشند.

از شرکت‌کنندگان تائیدیه صورت جلسه بگیرید

کسب تأئید در این مرحله قدم مهمی در مسیر رسیدن به نتیجه است. آگاهی از احساس افراد نسبت به صورت جلسه به شما کمک می‌کند تا میزان سهولت یا سختی جلسه را حدس بزنید. با ایجاد اصلاحات و تغییرات منطقی درخواست شده ازطرف شرکت‌کنندگان، روحیه مشارکت و همکاری ایجاد کنید.

از نظریات مخالف آگاهی پیدا کنید

به عنوان بخشی از فرایند برگزاری یک جلسه مطلوب، خیلی شمرده جایگاه‌ها و چالش‌هایی را که باید در جلسه به آن رسیدگی شود را بیان کنید و به مخالفت‌ها و اصلاحات پیشنهادی گوش فرادهید. تشخیص زود هنگام نظرات مخالف باعث می شود شما راحت‌تر و شایسته‌تر ایرادات و مشکلات را برطرف نمایید.

مطابق با صورت جلسه پیش بروید

اگر از مسیر صورت جلسه از همان ابتدا خارج شوید، بعداً به سختی می‌توانید کنترل جلسه را به دست بگیرید.

حال نفس راحتی بکشید. شما جلسه را آغاز و صورت جلسه را اعلام کرده‌اید و اولین قدم فرایند مذاکره را پیموده‌اید.

فصل دوم

تعیین اهداف و تعیین حدود

اهداف این فصل

- تعیین اهداف و حدود برای خودتان
- موظف کردن خودتان به رعایت حدود تعیین شده

تعیین حدود و بعد استناد و پیروی از آنها یکی از مهم‌ترین و سخت‌ترین درس‌هایی است که می‌توانید در مورد مذاکره سودمند یاد بگیرید. بسیاری افراد در تعیین اهداف مشخص برای خود شان دچار مشکل هستند ولی تعیین حدود تقریباً یک مشکل کلی و فراگیر محسوب می‌شود. تقویت مهارت‌های مربوط به تعیین اهداف و حدود، می‌تواند به شما در مدیریت روند مذاکره کمک کند.

تعیین اهداف مهم

روند تعیین هدف برای بیشتر افراد و در بیشتر مواقع سریع و نامشهود است.

همانند خریدهای آنی که در خرده‌فروشی‌ها رخ می‌دهد؛ از چیزی خوشتان می‌آید و سریعاً برنامه‌ریزی می‌کنید تا آن‌را بخرید و

آن‌را به‌دست آورید و مال شما شود. ولی در مورد کسب و کار یا فعالیت‌های طولانی مدت و شرایط خاص فردی این روند نیازمند تفکر بیشتر و فعالیتی هوشمندانه‌تر است.

یادتان باشد که اهداف، همان آرزوها، فانتزی‌ها یا رؤیاهای روزانه نیستند. هدف، وسیله یا نتیجه‌ای نهایی است که شما با همه توان برای رسیدن به آن تلاش می‌کنید. مثلاً ممکن است هنرپیشه معروفی شدن رؤیای زندگی شما باشد اما تا زمانی که یک مربی نداشته باشید و برای پذیرش نقش‌های مختلف در فیلم‌ها اقدام نکنید و هوش ذاتی متوسطی برای این کار نداشته باشید، این رؤیای شما نمی‌تواند یک هدف محسوب شود.

به همین ترتیب، تصمیم برای داشتن کسب و کار بهترین علوفه، یک هدف محسوب نمی‌شود. اما تصمیم برای تاسیس شرکت علوفه که بهترین علوفه را ارایه دهد هدف به حساب می‌آید. هر چند که بلندپروازی است اما باز هم هدف است.

برای اطلاعات بیشتر در مورد تعیین اهدافی واقعی و بامعنا که گروه شما نیز با آنها موافق باشد، مطالب پیش رو را مطالعه کنید.

تفکر در مورد آنچه می‌خواهید

فرایند تعیین هدف را با تفکر در مورد آنچه می‌خواهید به‌دست آورید، شروع کنید. از سؤالات زیر استفاده کنید تا هر چه بیشتر در مورد تعیین اهداف شغلی به شما کمک کنند:

در نهایت برای زندگی می‌خواهم چه کنم؟

به چه معلومات، آموزش‌ها یا مهارت‌هایی نیاز دارم تا به آن سطح شغلی که در نظر دارم برسم؟

دوست دارم در نظر گروهم چطور باشم؟

دوست دارم چقدر درآمد مالی داشته باشم؟

علاقه‌مندم چه دستاوردهای خلاقانه‌ای را درک کنم؟



مذاکره‌ای را فرض کنید که به زودی پیش رو دارید. از خودتان بپرسید: «دوست دارم از این مذاکره چه نتیجه‌ای بگیرم؟» یقیین حاصل کنید که صادقانه به این سؤال جواب می‌دهید؛ حال هر قدر هم که در ابتدا احمقانه یا غیر واقعی به‌نظر برسد، جواب را پیدا کنید، آن‌را بنویسید. این روند می‌تواند به شما در تجسم، تشخیص و تعیین اهدافتان کمک کند. سپس، بر اساس توانمندی‌هایتان سعی کنید اهداف خود را بنا بر اهمیتی که برای شما دارند، رتبه‌بندی کنید. این لیست را تا زمانی که کاملاً با خواسته‌های شما هم‌خوانی داشته باشد، اصلاح کنید.

شنیدن حرف‌های گروه

اگر شما نماینده مشتریان هستید یا از جانب شرکت‌تان مذاکره می‌کنید، تعیین اهداف مثل یک ورزش گروهی است. به عبارتی دیگر، بخش مهمی از روند مذاکره، کار با افراد گروه خودتان است تا بتوانید اهدافی واقع‌بینانه و با مفهوم تعیین کنید.

متأسفانه، بعضی افراد ممکن است نظرات خود را به زبان نیاورند، ولی شما باید عقاید آنها را مد نظر داشته باشید، حتی اگر غیر مستقیم باشد. مشارکت گروه برای تعیین اهداف و توافق بر سر اهداف مناسب برای گروه یعنی در حقیقت گروه مالک مذاکره و نتایج حاصل از آن باشد.



تسلیم تمایل خود برای حذف افرادی که از آنها خوشتان نمی‌آید نشوید، چون با این کار برای خودتان زمانی که نزدیک به نتیجه‌گیری هستید، مشکل و مانع ایجاد خواهید کرد. اطمینان حاصل کنید که همه افراد فکر و نظر خود را در تعیین اهداف اعمال کنند.

به سخنان و نظرات همه افراد گوش کنید و بعد فهرستی از آن‌ها تهیه کنید، سپس آنها را خلاصه کرده و یک دسته از اهداف متمرکز و راهبردی از آنها به دست آورید. اجازه دادن به افراد برای ارایه دستورالعمل‌های پراکنده، شخصی و خارج از چارچوب یادشده و در نهایت تأثیرگذاری آن بر ساختار مذاکره، تهدیدی مستقیم برای رسیدن به اهداف مورد نظر یا عدم توافق نهایی خواهد بود.

شنیدن چند نظر اضافی مسلماً آسیبی نمی‌رساند اما مواظب باشید در نهایت مسائل جانبی در مورد تحقق اهداف کلی و اصولی خللی وارد نکند.

تلاش برای اهداف قابل دستیابی

برای اهدافی تلاش کنید که کمی دور از دسترس است، نه غیر قابل دسترس. اهدافی که ریشه در واقعیت نداشته باشند، هدف نیستند بلکه رؤیا محسوب می‌شوند.

مثلاً می‌خواهید خانه‌تان را به قیمت ۵۲۵۰۰۰ دلار بفروشید در حالی‌که هیچ خانه‌ای در همسایگی شما به این قیمت فروش نرفته است. در این شرایط، بهتر است دلایل خوبی برای این خواستهٔ بالای خود داشته باشید. شاید در بازار مسکن قیمت املاک رو به رشد است! شاید خانه شما بزرگ‌تر یا به‌طور ملموسی بهتر از خانه‌های مجاورتان باشد، یا اینکه قرار است در نزدیکی خانه‌تان مرکز خریدی بزرگ احداث شود که باعث افزایش ارزش خانهٔ شما می شود و متقاضیان زیادی پیدا خواهد کرد. هر کدام از عوامل ذکر شده می‌تواند دلیلی برای افزایش قیمت خانه شما محسوب شود. اما بدون هیچ‌یک از این دلایل، چنین توقع و هدفی، اتلاف وقت محسوب می‌شود.

به این ترتیب، می‌خواهید مطمئن باشید که فروش خانه‌تان به قیمت ۵۲۵۰۰۰ دلار هدفی واقعی و دست‌یافتنی است. حال اگر همه خانه‌های آن محدوده به همین قیمت خرید و فروش شوند، دیگر این رقم یک هدف محسوب نمی‌شود، مگر اینکه خانه‌تان تفاوت محسوسی با دیگر خانه‌ها پیدا کند. (در ضمن، قبل از اینکه بخواهید آن‌را آگهی کنید بد نیست فکری هم درباره حیاط و زیبایی و رنگ‌آمیزی خانه داشته باشید.)

اهداف خود را قابل سنجش و مشخص تعیین کنید



زمانی‌که اهداف خود را معین می‌کنید عبارات ویژه‌ای را به کار ببرید تا به راحتی بتوان گفت آنها را به‌دست آورده‌اید. اهدافی که خوب تعریف شده باشند، مبهم و نامشخص نیستند.

در مثال فروش خانه، عبارت مبهمی مثل: «به میزانی که بتوانم به فروش بر سانم، می‌خواهم.» هدف مح سوب نمی شود. این عبارت ممکن است درست به نظر برسد اما کمکی به سنجش و برآورد دستاوردهای شما نمی‌کند. برای این نوع مذاکرات مبلغی دقیق و مشخص تعیین کنید. اگر نمی‌توانید تا آن حد دقیق باشید، بهتر است کمی آماده‌تر شوید.



قبل از شروع مذاکره کیفیت اهداف خود را به خوبی بررسی کنید. نه اینکه بعد از بستن توافق به کیفیت اهداف خود رسیدگی کنید و بعد متوجه شوید که «ای وای ما اهداف خوب و باارزشی برای خود تعیین نکرده بودیم.» اگر چنین سخنی را در ذهنتان می شنوید، بدانید که روند هدف‌گذاری شما دچار اشکال بوده است.

الویت‌بندی اهداف

در یک مذاکره هیچ‌وقت نمی‌توانید به تمام اهداف خود برسید، بنابراین از قبل مشخص کنید کدام‌یک از اهداف برای شما مهم‌تر

است. با گروه خود هماهنگ باشید تا بتوانید اهداف خود را درجه‌بندی کنید. اطمینان حا صل کنید که مرحله به مرحله مذاکراتی که انجام می‌دهید، در جهت دستیابی به هدف نهایی‌تان باشد.

تعیین تعداد دقیق از اهداف

تعداد اهداف خاصی که تعیین می‌کنید بستگی به نوع مذاکرات شما دارد. فارغ از هر چیز، در مورد تعداد اهدافی که توقع دستیابی به آنها دارید، واقع‌بین باشید.

تعیین تعداد کمی از اهداف در یک مذاکره، ممکن است نشانگر ضعف یا بی‌تفاوتی باشد و هدف‌های متعددی که یک‌باره مطرح شوند، ممکن است ناممکن یا موجب سردرگمی شوند که هر دو به بازدهی مذاکره آسیب می‌رساند و شاید باعث شود شما فردی خودخواه، زیاده‌خواه یا تحمیل‌گر به نظر برسید.

مثلاً، اگر الویت شما ترفیع گرفتن است، در یک جلسه هم‌زمان، درخواست افزایش حقوق، وام خرید خودرو و استخدام یک همکار کمکی را مطرح نکنید. با این کار، منتظر خشم رئیس‌تان باشید و هیچ انتظاری بابت افزایش حقوق نداشته باشید.



با توقعات زیاد نسبت به آرزوها و امیدهایی که دارید، بار مذاکره را سنگین نکنید؛ تنها چند هدف مهم و عملی را در مذاکره عنوان کنید.

جلب توافق نسبت به مهم‌ترین موارد

بهترین راه این است که توافق اصولی و جامع در مورد الویت‌بندی اهداف خود به‌دست بیاورید. با این وجود، کسب توافق کلی و صد در صد، ممکن است دشوار باشد، چون ممکن است افراد گروه نظرات شخصی خود را ترجیح دهند. این مسئله ممکن است باعث مجادله شود و به همین خاطر است که بسیاری گروه‌ها از الویت‌بندی اهداف‌شان خودداری می‌کنند. اما نادیده گرفتن این قدم حیاتی، بر خلاف حفظ آرامش در آینده اختلاف نظر ایجاد می‌کند.این اختلاف نظرها ممکن است در زمان‌های زیر بروز کند:

- زمانی که گروه باید نظر نهایی خود را به طرف مقابل اعلام کند.
- زمانی که از لحاظ زمانی تحت فشار هستید و باید در موعدی مقرر مذاکره را به پایان برسانید و هیچ مرجع یا منبعی برای رفع مشکل پیدا نمی‌شود.
- زمانی که یک اختلاف برنده شدن یک مذاکره را تهدید می‌کند.



روند تعیین الویت اهداف را خیلی زودتر برای گروه آغاز کنید تا بتوانید از مشکلات احتمالی پیشگیری کنید. اگر عدم توافق همچنان باقی باشد، حکم اکثریت را اجرا کنید و البته دیدگاه اقلیت را ثبت کنید تا بعد در صورت لزوم

به آن رسیدگی شود.

تعیین حدود مجاز

حدود شما بیانگر نهایت حد برای انصراف و تسلیم در برابر شرایط برای رسیدن به آن چیزی که می‌خواهید می‌باشد. ایجاد این حدود به معنای تعیین خطوط قرمزی است که مایل هستید در طول مذاکره در صورت عبور از آن، به دنبال مسیری جایگزین باشید.

در اینجا نمونه‌هایی از حدود آورده شده است:

- بالاترین هزینه‌ای که می‌خواهید برای محصولی بپردازید.
- کمترین حقوقی که برای کار پیشنهادی می‌پذیرید.
- بیشترین تعداد روزهایی که حاضرید برای کاری سفر کنید.



قبل از ورود به مذاکره حدود خود را مشخص کنید و آنها را باور داشته باشید. تعیین مرز و حدود در ابتدای هر بحثی باعث صرفه‌جویی در زمان و ارزشیابی در روند مذاکره می‌شود. آگاهی از چیزهایی که می‌توانید و نمی‌توانید بپذیرید، به شما کمک می‌کند در طی مذاکره مصمم‌تر باشید. اگر مذاکره مطابق اهداف و محدودیت زمانی شما پیش نرود، قراردادی در کار نخواهد بود.

در مذاکرات کاری، تعیین حدود شاید زیاد لازم به نظر نرسد

چون بازار کسب وکار خودش مرزها و حدودی تعریف شده دارد. افراد معمولاً یک آگاهی کلی در مورد قیمت‌ها و خدمات دارند و می‌دانند دیگران چه هزینه‌ای برای چه چیزهایی پرداخت می‌کنند. تصور خریداران بر این است که قیمت‌ها فراتر از واقعیت نیستند یا ارزشی بیشتر از آنچه برای محصول مورد مذاکره منصفانه و منطقی می‌دانند نخواهد پرداخت. اما مذاکرات کاری هم ممکن است از مسیر خارج شود، خصوصاً در زمانی که معضل رکود اقتصادی وجود داشته باشد یا سایر شرایط اقتصادی ناگهان دستخوش تغییر و تحول شود.



تعیین حدود حیاتی است. افرادی که مرتباً درگیر معاملات ناموفق می‌شوند، معمولاً قبل از شروع مذاکره حد و حدود را تعیین نمی‌کنند، بنابراین نمی‌دانند چه زمانی مذاکره را ترک کنند. آگاهی از زمان آمادگی برای ترک مذاکره به شما قدرت و اعتماد به نفس می‌دهد تا محکم باشید حتی اگر طرف مقابل از محدودیت‌ها و توانایی شما در به اجرا گذاشتن آن محدودیت‌ها در مذاکره آگاهی نداشته باشد.

فصل بعد شامل ۳ مرحله است که بزرگترین مذاکره‌کنندگان در سراسر جهان آنها را برای تعیین حدود به کار می‌گیرند.

به یاد داشته باشید شرایط و افراد دیگری هم وجود دارند

ذهنیت یک مذاکره‌کننده موفق حول موفقیت و تحقق اهداف

می‌گردد. اگر باورتان منفی اســـت و ذهنیتی محدود، کوته‌بینانه و عاری از آینده‌نگری داشته باشید، مذاکراتی ناموفق خواهید داشت. اگر باور داشته باشید که باید این مذاکره را سامان دهید چون شانس دیگری برای رســـیدن به اهدافتان به دســـت نخواهید آورد، احتمال می‌رود که نتیجه‌ای بد و نامناسب را بپذیرید.



مذاکره کنندگان ضعیف به این باور چسبیده‌اند که باید هر مذاکره‌ای را به خرید یا فروش منتهی کنند. مذاکره‌کنندگان خوب گاهی اوقات مذاکره را رها می‌کنند. رها کردن مذاکرهٔ بد به اندازهٔ مذاکرهٔ خوب و حتی در بعضی اوقات بیشتر از آن اهمیت دارد.

اغلب دو انگیزه برای کنار گذاشتن یک مذاکره بد وجود دارد:

- ✓ اجتناب از مشکلات، استرس مالی و سایر دشواری‌های مربوط به یک معامله بد
- ✓ آمادگی برای شرایط مناسب‌تر و بهتر
- ✓ حقیقت این است که شانس دیگر و بهتر همیشه وجود دارد.

امکانات خود را مد نظر داشته باشید

قبل از شروع روند مذاکره، فهرستی از تمام سناریوهای ممکن برای دستیابی به اهداف اصلی‌تان را آماده کنید. تمام امکانات خود را در در این لیست ذکر کنید، حتی آنهایی که فکر می‌کنید عملی نیستند. بعداً می‌توانید آنها را حذف یا اضافه کنید.

مثلاً مصاحبه کاری دارید و هدف شما یافتن شغلی مناسب در شرکتی خاص، شهری خاص با حقوقی معین است. انتخاب جایگزینی که دارید، حقوقی کمتر، شغلی دیگر در همان شرکت و ادامه جست‌وجو کار در شرکتی دیگر و شهری دیگر، تغییر حرفه یا آغاز کسب و کار شخصی خودتان است. اگر واقعاً به امکانات و حق انتخاب‌های دیگری نمی‌توانید فکر کنید، برای شروع مذاکره آماده نیستید.

بعد از تهیه لیست، موارد مورد علاقه‌تان را انتخاب و آنها را بررسی کنید. چند سناریو را در ذهن خود بررسی کنید تا زمانی که واقعیت پیدا کنند. به این برنامه، پشتیبانی گفته می‌شود.

با آگاهی از کاری که می‌خواهید بعد از به نتیجه نرسیدن مذاکره انجام دهید، می‌توانید با اعتماد به نفس مذاکره کنید و بعد از پایان مذاکره به دنبال انتخاب بعدی‌تان باشید.



به عنوان بخشی از آمادگی برای مذاکره، لیستی مشابه از انتخاب‌ها و امکانات فرد مقابل تهیه کنید. هر چه بیشتر در مورد گزینه‌های ممکن طرف مقابل بدانید، عملکرد بهتر و کامل‌تری در مذاکرات خواهید داشت.

همفکری در تعیین حدود

درست مانند تعیین اهداف، روند ایجاد حدود عملی برای گروه، باید مطابق با نظر تمام افراد کلیدی باشد. نظر کسانی که نتیجه مذاکره بر

آنها تاثیرگذار است را بخواهید تا مطمئن شوید مرزهایی که تعیین می‌کنید منطقی باشد و به خاطر تک‌روی دچار مشکل نشوید.

اگر قبل از شروع مذاکره کسی از افراد گروه شما انتقادی برای تغییر حدود داشت، از ایجاد اصلاح و تغییر نترسید، اما در حین مذاکره تغییری اعمال نکنید مگر اینکه اطلاعات جدیدی در همان زمان به دست بیاورید که سناریو را تغییر دهد. اگر طرف مقابل با شرایط شما هماهنگ نیست و آنها را نمی‌پذیرد، مجبور به بستن قرارداد نیستید.

اجرای حدود

اگر برای خود تعیین حدود می‌کنید، آنها را بررسی و در مورد آنها فکر می‌کنید، اما در عمل این حدود را رعایت نمی‌کنید، این کار هیچ فایده‌ای برای شما ندارد. در روابط شخصی، غالباً افراد تنها زمانی حدود خود را بیان می‌کنند که دیگران بخواهند از حدود آنها عبور کنند. پدرها و مادرها، زمانی که فرزند خود را تربیت می‌کنند، این محدودیت‌ها را به صورت قوانینی که باید از آنها اطاعت کرد، ابراز می‌کنند.(که عدم اطاعت از آنها عواقبی در پی خواهد داشت)

نکاتی برای اجرای حدود:

حدود خود را بنویسید. با نوشتن، صورت جدی و واقعی‌تری به آنها می‌دهید و به خاطر سپردن و اجرای آنها آسان‌تر خواهد شد. زمانی که باید مذاکره را ترک کنید، یادداشت کنید تا مطمئن شوید در هیجان ناشی از مذاکره آن‌را فراموش نمی‌کنید. خیلی راحت ممکن

اســـت در مذاکره‌ای گیر کنید و تعهدی را بپذیرید که در حقیقت اهداف شما را تأمین نمی‌کند.

نقطه مقاومت برای خود ایجاد کنید. نقطه مقاومت نزدیک حد شما ست اما فـضای کافی برای بـستن قرارداد بدون نادیده شدن حدود شـــما باقی می‌گذارد. در این نقطه، اعلام می‌کنید که به نقطه ترک مذاکره نزدیک می‌شوید. شخص مقابل این حق را دارد که قبل از رفتن شما، صریح و شفاف در این مورد دریافت کند.

فا صله نقطه مقاومت از حد نهایی شما بـستگی به شخـصیت و نقطه امن شـــما دارد، اما شـــما باید در برابر شـــرایطی که زیادی به حدود شما نزدیک می‌شود مقاومت داشته باشید.



برای تمرین تعیین و اجرای حدود، چیزی که دوســـت دارید بخرید را در یک فرو شگاه اینترنتی پیدا کنید(البته به این امید که مذاکره طبق میل شما پیش برود) اما در عین حال می‌دانید که اگر فروشنده با شرایط شما موافق نباشد، معامله را نمی‌پذیرید. اهداف خود را تعیین کنید: برای کالای مورد نظر چه مبلغی حا ضرید بپردازید؟ سپس حد خود را تعیین کنید؛ بیشـــترین مبلغی را که قبل از ترک کردن معامله حا ضرید بپردازید، چقدر ا ست؟ با فرو شنده تماس بگیرید و پیشـــنهاد خود را ارایه دهید و مذاکره را آغاز کنید. اگر فرو شنده پا سخ داد و از مذاکره با شما با

شـــرایطی که دارید، امتناع کرد یا با حدود شـــما موافقت نکرد، با یک تشـــکر، مذاکره را خاتمه دهید. پایان چنین گفت‌وگویی به صورت رسمی، در حالی که نمی‌توان کاملاً آن‌را مذاکره قلمداد کرد، اهمیت دارد.

شما پیشنهادی دادید و لازم است مطمئن باشید که فروشنده کاملاً واقف است که شانس بستن این قرارداد رو به پایان است.

بخش سوم

کاملاً صریح و شفاف باشید

بیان درست و واقعی هر چیز

اهداف این فصل

- افکار خود را سازماندهی کنید و در مذاکره صراحت داشته باشید
- تشخیص موانع رایج در ارتباطات
- تشویق دیگران جهت صراحت
- اجتناب از معضلات ناشی از عدم صراحت

اکثر افراد از صراحت لازم برخوردار نیستند. ممکن است خیلی آرام یا تند باشند اما نمی‌شود گفت صریح هستند. در حقیقت، نتایج قاطع یک مذاکره از توانایی صراحت در مراحل آن نشئت می‌گیرد.

متأسفانه، هیچ‌کس از بدو تولد آگاه به این علم نیست که چگونه عقایدش را شفاف بیان کند. اما توانایی ایجاد ارتباط شفاف یکی از ۶ مهارت اصلی مذاکره است که در فصل اول ذکر شد. این فصل

می‌تواند به شـــما کمک کند تا افکار خود را ســـازماندهی کنید، هدف‌مند باشید و از ابهام بپرهیزید.

با تمرین می‌توانید شاهد باشید که چگونه مهارت‌های ارتباطی بر مذاکره تاثیر می‌گذارد و می‌توان گفت چگونه یک مذاکره به خاطر ضعف ارتباطی به سمت شکست منحرف می‌شود.

تفکر و ابراز نظرات به صورت صریح

زیبایی یک عبارت وابسته به زمان و مکان گفتن آن، هدف و نحوه بیان آن می‌باشد. برای گرفتن بهترین نتایج، زمان کافی برای این کار اختصـــاص دهید. اگر چیزی ارزش بیان دارد، پس ارزش دارد که با صراحت عنوان شود. قسمت‌های بعد راهنمای شما برای تقویت صراحت شما در ارتباطات خواهد بود.

یادآوری اهداف

وقتی دقیقاً از چیزی که می‌خواهید بگویید آگاه باشـــید، گفت‌وگوی آسان‌تری خواهید داشت. گاهی اوقات در بعضی گفت‌وگوها ممکن است مجبور شده باشید با لحنی تند بگویید: «خب منظور شما چیه؟» اگر واقعاً چنین عبارتی را بیان کرده باشـــید، فرد مقابل شـــما احتمالاً متعجب شده و به دنبال یک پاسخ مناسب و کوتاه بوده است و این دقیقاً همان چیزی است که شما دنبال آن بوده‌اید، درسته؟ او نتوانسته منظور خاصـــی را بیان کند! و وقتی شـــخص گوینده منظور و هدف گفته‌اش را نداند، شنونده را مسلماً از دست خواهد داد.



در یک گفت‌وگو، نکته و هدف کلی را که مقصودتان است را به خوبی بدانید. وقتی سعی دارید کسی را متقاعد به انجام کاری، تائید چیزی یا همراهی بابت کاری کنید- که علت شروع مذاکره معمولاً یکی از این موارد است- اهداف کوچک و بزرگ خود را در ذهن داشته باشید. (نکات مربوط به تعیین اهداف در فصل ۲ آورده شده است).

شنونده خود را مد نظر داشته باشید

شفاف بودن به این معناست که زمان نوشتن، حرف زدن یا هر روش ارتباطی دیگر، شنونده شما متوجه هدف مورد نظر شما بشود. به ظاهر ساده است، اما چرا بیشتر افراد در این مورد موفق نیستند؟ مشکل اینجاست که بیشتر افراد با این دیدگاه ارتباط را آغاز می‌کنند: به شنونده چه می‌خواهم بگویم؟ چطور به نظر خواهم رسید؟ راجع به من چه فکری خواهند کرد؟ این افکار مؤثر نیستند.

اول، باید با خودتان در مورد اینکه چه اطلاعاتی می‌خواهید ارایه دهید، رو راست باشید. سپس باید بدانید شنونده چه کسی است و چه چیز ممکن است مانع از رساندن پیام شما شود. اینکه چطور می‌توان از آن موانع طوری بگذرید که شنونده‌ها به خوبی حرف‌های شما را درک کنند.

اگر تازه‌کار هستید، در مورد نیازهای شنونده‌های خود تحقیق

کنید و سپس کشف کنید چقدر در مورد موضوع مورد نظرتان تجربه دارد. با این آگاهی، می‌توانید بفهمید که چقدر از ارایه مطلب شما باید حول محور معلومات عمومی باشد و یا چقدر آن باید صرف انگیزش طرف مقابل شود.



در حالی که برای مذاکره بعدی آماده می‌شوید، از دید شنونده هم حرف‌های خود را مد نظر بگیرید. از خودتان سؤالات زیر را بپرسید و پاسخ آنها را بنویسید:

شنونده من چه چیزهایی لازم است بداند؟

شنونده من برای تصمیم‌گیری نیازمند چه اطلاعاتی است؟

در وضعیت فعلی، بیشترین چیزی که شنونده به آن اهمیت می‌دهد چیست؟

سازماندهی افکار

به روش‌های مختلفی می‌توانید افکار خود را سازماندهی کنید، اما مهم این است که این کار را حتماً انجام دهید. در ادامه ۳ روش مفید برای سازماندهی مراحل مربوط به ارایه را عنوان کرده‌ام:

روش PREP: روش PREP به شما کمک می‌کند تا نکات مورد نظر خودتان را بیان، توضیح و تقویت کنید. کلمهٔ کلیدی برای تکنیک PREP نکته، دلیل، مثال، نکته است.

PREP برگرفته از حروف اول کلمات Point به معنی نکته، reason به معنی دلیل، example به معنی مثال و دوباره point به معنی نکته می‌باشد.

نکته مورد نظر من این است: ورزش مولد انرژی است.

دلیل این است: ورزش باعث افزایش ضربان قلب می‌شود.

مثال من این است: با انجام ورزشی که در آن حداقل ۲۰ الی ۳۰ دقیقه افزایش ضربان قلب داشته باشید، وقتی از سالن ورزش خارج می‌شوید بیشتر از زمان ورود انرژی دارید.

بنابراین نکته مورد نظر من این است: ورزش انرژی‌زا است.

روش PREP کارآمد اســت، چون منطقی و کاربردی می‌باشــد. شما می‌توانید این روش را در هر نوع ارایه مطلبی به کار ببرید. این روش حتی در گفت‌وگوهای غیر رسمی ۵ دقیقه‌ای و گفت‌وگوهای رسمی ۳۰ دقیقه‌ای هم کاربرد دارد.

فهر ست موارد و نکات مورد نظر: روش ساده برای سازماندهی افکارتان این ا ست که نکات مورد نظر خود را به صورت فهر ست درآورده و شماره‌گذاری کنید. در اینجا مثالی آورده شده است:

به شما پیشنهاد می‌کنم مشاوری برای ایجاد طرح کلی و برنامه‌ای که شامل موارد زیر شود، استخدام کنید:

۱. افزایش فروش

۲. افزایش انگیزه

۳. افزایش بهره‌وری



تصــــور نکنید که عدد گذاری مو جب نظم چیز های نامتناسب و ناهماهنگ می‌شود. نکات مشابه را دسته‌بندی

کنید و آنها را به ترتیبی درســت و منطقی فهرســت کنید. فهرســتی که بهترین راه برای رســیدن به اهداف مورد نظر شما یا اهداف شنونده‌تان باشد.

مرور، توضــیح، خلاصــه: این روشــی قدیمی اســت که بیشــتر نویسنده‌ها و کسانی که ارایه مطلب دارند از آن استفاده می‌کنند:

۱. به آنها بگویید که در مورد چه چیزهایی می‌خواهید صحبت کنید.

۲. موضوعات مورد نظر را توضیح دهید.

۳. در پایان خلاصهٔ چیزهایی که گفتید را بیان کنید.

من از این روش زیاد استفاده می‌کنم چون با این روش در نهایت به هدفم می‌رسم.

حاشیه نروید

درک بعضی مفاهیم مشکل است. هر کاری لازم می‌دانید برای درک بهتر و جذاب‌تر این‌گونه مفاهیم به کار ببرید.

این پیشنهادات را امتحان کنید:



ابتدا مسائل تکنیکی را زیاد توضیح و تفسیر نکنید. در صحبت‌های بعدی می‌توانید بیشتر توضیح دهید؛ زمانی که به اندازه کافی شنونده‌ها را به خود جذب کرده باشید.

از ذکر منابعی که ممکن است باعث شود شنونده را دچار تردید و شک کند، اجتناب کنید. معانی عبارت‌های تخصصی را به خوبی شرح دهید و عبارات مخفف را هم توضیح دهید.

در موارد مکتوب مانند جزوه و کتابچه، از پاورقی، پیوست و ضمیمه استفاده کنید. این توضیحات باعث افزایش آگاهی می شوند بدون اینکه اختلالی در بحث اصلی ایجاد کنند.

اگر از اعداد و ارقام زیادی باید صحبت کنید، سعی کنید آنها را به صورت نمودار، چارت یا نمودار خطی یا هر چیزی که بهتر از یک ردیف ارقام با شد، نمایش دهید. لیست ارقام را نگه دارید تا بعداً بتوانید به آنها رجوع کنید.

از درک مطالب ارایه شده اطمینان حاصل کنید. برای این منظور بپرسید: «آیا منظورم را به خوبی رساندم؟» و با این کار فرایند مذاکره را کارآمد خواهید کرد. البته پرسیدن یک سؤال می‌تواند باعث شود افراد به جای تنها بله گفتن از روی تنبلی، وادار به خوب گوش کردن شوند.



اگر مطلبی مهم و حیاتی است، می‌توانید از طرف مقابل بخواهید که اطلاعات را دوباره برای شما تکرار کند تا مطمئن باشید مذاکره به طور مؤثری پیش رفته است. طرف مقابل را مطمئن کنید که تکرار اطلاعات به معنای پذیرش یا توافق نیست و تنها می‌خواهید از درک مطلب اطمینان حاصل کنید.

اجتناب از بازدارنده‌هایی که مانع صراحت می‌شوند

بیشترین عوامل ممکن برای ایجاد بازدارنده‌ها، ترس‌های خود

شما و عدم تمرکزتان می‌باشد. شاید می‌ترسید که اگر نکته مورد نظر خود را با صـــراحت بیان کنید، بازخوردی مخالف، مبهم یا مسلماً ناخواسته دریافت کنید. در این قسمت، بعضی ترس‌های متداول توضـیح داده می‌شــود و پیشــنهاداتی جهت کاهش موانع ارایه می‌شود.

ترس از طرد شدن

همه افراد ترسی درونی از طرد شدن دارند. میل طبیعی برای اجتناب از طرد شدن باعث ابهام، حدود نامشخص و ناتوانی در ابراز صریح نظریات می‌شــود. اما این کار نه تنها احتمال طرد شــدن را کاهش نمی‌دهد بلکه باعث تعویق در درک منظور شــما و مانع از رســیدن شـــما به اهدافتان می‌شـــود. تا به حال چند بار چنین جمله‌ای را شنیده‌اید: «چرا از اول این را نگفتی؟»



اگر بیان صریح منظور شما باعث به هم خوردن احتمالی یک توافق شــود، اتفاقاً در این‌صــورت صــراحت بیشــتر اهمیت پیدا می‌کند. اگر جزییات توافقی واضـح تشـریح نشده باشد، دو طرف برداشت و توقعات متفاوتی خواهند داشـــت و در نهایت شـــما توافقی نادرســـت داشـــته‌اید و قراردادی بسته‌اید که در دنیای واقعی کارآمد نیست.

ترس از آسیب رساندن به احساسات

غالباً افراد از آســیب رســاندن به احســاســات دیگران، نه از روی

مهربانی بلکه برای مراقبت از خودشـــان، خودداری می‌کنند. همه می‌خواهند مقبول دیگران باشند؛ هیچ‌کس دوست ندارد طرد شود.



هیچ‌گاه به خاطر پرهیز از مخالفت، صـــراحت را قربانی نکنید. اگر باید خبر بدی بدهید، این کار را با احترام و حفظ شخصیت طرف، انجام دهید. حتی اگر با تمام وجود می‌دانید که شـــخص مقابل برخورد بدی در برابر خبرهای شـــما خواهد داشـــت، هیچ‌گاه رفتاری غیراخلاقی نداشـــته باشـــید. اجازه دهید احســاســات مســیر طبیعی خود را طی کنند، اما هیچ‌گاه سخنان خود را در لفافه، پوشیده و مبهم ابراز نکنید. لازمهٔ شفاف بودن در چنین شرایطی اقتدار و اعتماد به نفس اســت. آیا شـــما به اندازه کافی قوی و با اعتماد به نفس هستید؟!

عوامل متداولی که باعث اختلال می‌شوند

جدا از ترس، در اینجا چند بازدارنده دیگر که مانع از صـــراحت می‌شوند آورده شده است:

خستگی: اگر خسته باشید، قادر به تمرکز نمی‌باشید. پیاده‌روی می‌تواند شـــما را ســـرحال کند. تغذیه و خواب کافی برای یک مذاکره‌کنندهٔ خوب لازم است. گهگاهی یک نوشیدن چای یا قهوه هم تاثیرگذار است. بهتر است قبل از مذاکره اطمینان حاصل کنید که به خوبی استراحت کرده‌اید و آمادگی کامل برای مذاکره دارید.

تنبلی: گاهی ممکن اســـت چیزی برای خودتان مبهم باشـــد و نخواهید اطلاعات غیر مســتدلی ارایه دهید. اگر این وضــعیت برای شــما متداول اســت، اطمینان حاصــل کنید که قبل از جلســه بعدی، تکالیف کاری خودِ را حتماً انجام دهید.

مداخلات: ممکن است شنونده‌ها مشغول سر و صدا باشند یا با شما تماس چشمی برقرار نکنند. ممکن است هوای اتاق زیادی گرم یا سرد باشد. صداهای جانبی ممکن است مانع شوند که به خوبی بشنوید. با قاطعیت درخواست کنید تا تغییرات لازم را فراهم کنند تا بتوانید به خوبی ارتباط برقرار کنید. خصـــوصـــاً اگر گفت‌وگو یا مذاکره‌ای در پیش دارید که برای شــما مهم اســت یا تاثیرات بلند مدت در پی دارد. مذاکره باید در محیطی مناسب انجام شود و همه موارد به خوبی قابل شنیدن باشد.

اصرار برای روشن‌سازی مطلب از طرف دیگران

وقتی طرف مقابل در طی مذاکره شفاف نیست، کار شما این است که او را به سمت گفت‌وگویی صریح هدایت کنید. در این قسمت، تکنیک‌هایی برای تحلیل اطلاعات از شــخصــیت‌های مختلف که با آنها ممکن است رودررو شوید و همچنین پاسخ‌های خاص تاکتیکی برای اجتناب از بعضی گفت‌وگوها آورده شده است.

کمک به کسانی که نمی‌توانند به خوبی منظور خود را برسانند

حقیقتاً هیچ‌کس نمی‌خواهد در ارتباطات فردی ضــعیف باشــد مگر

افراد حیله‌گر یا کسانی که اهل مسخره‌بازی و شوخی‌های ناخوشایند هستند. اگر به کسی گفته شود که درک حرف‌هایش مشکل است، به او برمی‌خورد. اما سه تیپ شخصیتی هستند که درک حرفشان به طور عادی دشوار است. در اینجا روش‌هایی ارایه شده است تا بتوانید منظور آنها را به خوبی درک کنید:

کسانی که تمرکز ندارند

کلام بعضی افراد را نمی‌توان به خوبی فهمید فقط به این خاطر که آنها از هر چیز که در ذهنشان می‌گذرد، حرف می‌زنند و تمام آنچه می‌توانند تجسم کنند را بیان می‌کنند. برای ارتباط با چنین افرادی باید آنها را متمرکز کرد.

گوش کردن برای رسیدن به نکته مورد نظر: شما به حرف‌هایش گوش می‌دهید تا به آن جایی برسد که مد نظر شماست تا بتوانید او را به همان مسیر اصلی برگردانید.

زمان مداخله، قاطع باشید؛ بی‌ادب نه، جدی باشید.

ارزش قایل شوید: حرفی که آن شخص بیان کرده است را تایید کنید و بعد به موضوع اصلی برگردید.

پراکنده گویان

بعضی افراد حتی در حرف خودشان تداخل ایجاد می‌کنند! آنها با پراکنده سخن گفتن مثل دسته قبل، ناگهان مسیر کلام خود را گم می‌کنند. در مذاکره بعدی با چنین فردی این تکنیک‌ها را امتحان کنید:

زمان صحبت آنها با دقت یاددا شت بردارید، ولی نظریات را به همان ترتیب که بیان می شوند، ننویسید. بلکه، سرفصل‌ها را نوشته، جای خالی کافی بگذارید و زمانی که گوینده عنوان‌ها را تغییر داد، اطلاعات را به آنها اضافه کنید.

تمرکز کنید: متمرکز ماندن زمان مذاکره با فردی که اختلال در کلام ایجاد می‌کند کار بسیار دشواری است.

راهنمایی کنید: آخرین جملات گفته شـــده فرد را به او یادآور شوید تا بحث گم شده را به دست یابد.

هوشیار و گوش به زنگ باشید: با احترام به سخنان طرف مقابل گوش کنید ولی همچنان نیازهای خود را برای کسب اطلاعات بیان کنید تا زمانی که تمام منظور خود را دریافت کنید. ممکن اســت برای پاسخ به تمام سؤالات خود مجبور باشید برای جلسه‌ای دیگر برنامه‌ریزی کنید.

زنبورهای مشغول

افراد این د سته خود را خیلی مهم‌تر از این می‌دانند که لازم بدانند متمرکز یا شفاف با شند؛ مهم‌تر اینکه فکر می‌کنند همه محتاج آنها هســتند! بنابراین آنها با جواب های مبهم و حاشـیه‌ای دقایق را رد می‌کنند در حالی‌که دیگران باید ســـاعت‌ها وقت صـــرف کنند تا بفهمند منظور آنها چه بوده و چه می‌خواستند بگویند. برای مواجهه با چنین تیپ افرادی، از تاکتیک‌های زیر استفاده کنید:

✓ جلسه را ساعات اولیه روز تشکیل دهید تا از هر عامل تداخلی به دور باشید.

✓ جلسه را در جایی تشکیل دهید که به دور از هر گونه رفت و آمد و صدایی باشد و خصوصاً به دور از دفتر این فرد مشغول!

✓ در جلسات کارآمد باشید. دستور جلسه مکتوب حتی به تعدادی بیشتر از خودتان داشته باشید تا نشان دهید چقدر برای زمان او ارزش قائل هستید.

✓ به طور شایسته‌ای بر دریافت اطلاعات و جزئیات مورد نظرتان پافشاری کنید.

مواجهه با ابهامات تاکتیکی

گاهی هر قدر تلاش می‌کنید که شفاف باشید، طرف مقابل اصرار خاصی دارد که جواب‌های مبهم و اطلاعاتی نادرست و بی‌سر و ته ارایه دهد. برای کشف تکنیک‌هایی که افراد برای فرار از جواب‌های صحیح و استراتژی برخورد مناسب با آنها می‌توان کتابی نوشت.

در مورد جایگزین‌هایی که افراد برای پاسخ های صادقانه به کار می‌برند هوشیار باشید و جواب‌های واضح و دقیق بخواهید؛ اجازه ندهید به بازی گرفته شوید.

طفره رفتن

سیاستمداران از آن دسته گروه‌هایی هستند که به خوبی تعلیم دیده‌اند تا هر چی غیر از جواب درست را بیان کنند. انگار

زمان صحبت آنها با دقت یادداشت بردارید، ولی نظریات را به همان ترتیب که بیان می‌شوند، ننویسید. بلکه، سرفصل‌ها را نوشته، جای خالی کافی بگذارید و زمانی که گوینده عنوان‌ها را تغییر داد، اطلاعات را به آنها اضافه کنید.

تمرکز کنید: متمرکز ماندن زمان مذاکره با فردی که اختلال در کلام ایجاد می‌کند کار بسیار دشواری است.

راهنمایی کنید: آخرین جملات گفته شده فرد را به او یادآور شوید تا بحث گم شده را به دست یابد.

هوشیار و گوش به زنگ باشید: با احترام به سخنان طرف مقابل گوش کنید ولی همچنان نیازهای خود را برای کسب اطلاعات بیان کنید تا زمانی که تمام منظور خود را دریافت کنید. ممکن است برای پاسخ به تمام سؤالات خود مجبور باشید برای جلسه‌ای دیگر برنامه‌ریزی کنید.

زنبورهای مشغول

افراد این دسته خود را خیلی مهم‌تر از این می‌دانند که لازم بدانند متمرکز یا شفاف باشند؛ مهم‌تر اینکه فکر می‌کنند همه محتاج آنها هستند! بنابراین آنها با جواب های مبهم و حاشیه‌ای دقایق را رد می‌کنند در حالی‌که دیگران باید ساعت‌ها وقت صرف کنند تا بفهمند منظور آنها چه بوده و چه می‌خواستند بگویند. برای مواجهه با چنین تیپ افرادی، از تاکتیک‌های زیر استفاده کنید:

دانشگاهی مخفی برای چنین افرادی وجود دارد که به آنان یاد داده است چطور از دادن پاسخ دقیق به سؤال‌ها طفره بروند.

وقتی سؤالی می‌پرسید، جواب‌های حاشیه‌ای را نپذیرید. متوجه تاکتیک طفره رفتن باشید و سؤال را تکرار کنید و زمانی که می‌دانید جوابی درست برای سؤالتان وجود دارد، جوابی واقعی در زمانی مشخص بخواهید.



وقتی به شما گفته می‌شود که در مورد موضوع مورد نظرتان فکر می‌کنند و بعد پاسخ‌تان را می‌دهند، تنها کاری که واقعاً می‌توانید انجام دهید (بدون اینکه تردیدی مستقیم نسبت به صداقت کلام‌شان داشته باشید) این است که صبر کنید. هرچند، می‌توانید اصرار داشته باشید که وقت و زمان مشخصی را معین کنند.

اگر این سؤال آن‌قدر مهم و سرنوشت‌ساز است که شنونده پاسخ آن را به تعویق انداخته است(یا اصلاً جوابی به آن نمی‌دهد)، این مسئله ارزشش را دارد که برای دریافت پاسخ آن اصرار کنید. بپرسید: «چه زمانی می‌توانم از شما جواب بگیرم؟» و بعد پاسخ را جلوی خودش یادداشت کنید.

اظهار نظر مثبت جایگزین جواب

شخصی که نمی‌خواهد به سؤال شما پاسخ دهد ممکن است به جای جواب صریح، چیزی نزدیک به آنچه که شما دنبال آن هستید

بگوید. این تکنیک خصوصاً زمان‌هایی که شما دنبال گرفتن قول یا تعهدی از شخص مقابل هستید و طرف نمی‌خواهد زیر بار آن برود، متداول است.

گاهی اظهار نظری مثبت در مورد گذشته جایگزین پاسخی است که در ورود به آینده مطرح شده است. مثلاً، اگر بپرسید آیا شرکت قصد دارد ۵۰۰۰۰ دلار برای تبلیغات در سال آینده سرمایه گذاری کند، ممکن است جوابی مشابه این دریافت کنید که در طی ۴ سال گذشته، شرکت هر ساله ۵۰۰۰۰ دلار برای این کار هزینه کرده و فروش بالاتر رفته است و تغییر این مسیر برای هر شرکتی، کار اشتباهی محسوب می‌شود.

هیچ‌وقت یک اظهار نظر مثبت را به عنوان پاسخ سؤال خود نپذیرید؛ برای گرفتن جواب واقعی مصر باشید. چیزی مانند این بگویید: «آیا این بدان معناست که شرکت شما تعهد پرداخت ۵۰۰۰۰ دلار بابت تبلیغ را پذیرفته است؟»

چون عبارات مثبت انرژی خوب و انگیزش فراوانی به همراه دارند، ممکن است فکر کنید اصرار برای گرفتن پاسخ مستقیم کمی عجیب به نظر برسد، اما اگر نتوانید درخواست خود را درست و کامل مطرح کنید، در حقیقت به موضوع مورد نظرتان آسیب رسانده‌اید.

ضمایر و انواع کاربری آنها

متوجه ضمایر خطرناکی مثل، ما، او و آنها و خصوصاً آنها و بیشتر

تفکرات یکدیگر بوده اســت و در نتیجه، به اعتبار و روابط بین دو طرف آسیب وارد خواهد کرد.

فصل چهارم

شنیدن با گوش‌ها و چشم‌ها

اهداف این فصل

- بهبود مهارت شنیداری
- درک زبان بدن
- تشخیص زمانی‌که طرف مقابل گوش نمی‌دهد

خوب شنیدن، رکن اصلی هر مذاکره‌ای می‌باشد. با گوش‌ها، چشم‌ها و هر جای ممکن گوش کنید، چون بسیاری از پیام‌هایی که رد و بدل می شوند، کلامی نیستند. خوب گوش کردن و درک زبان بدن، یک امتیاز برای شما در مذاکره یا هر ارتباطی محسوب می‌شود و در مقابل نداشتن این توانمندی‌ها، منجر می‌شود مذاکره آن‌طور که می‌خواهید پیش نرود یا اصلاً توافقی صورت نپذیرد.

در این فصل، ۵ تکنیک مهم برای بهبود مهارت شنیداری توضیح داده می شود و در پایان نکاتی کلیدی در مورد استفاده و درک زبان بدن ارایه می‌شود.

شنونده خوبی بشویم

توضیح ساده گوش دادن این است که به درستی اطلاعات گفته شده از طرف مقابل را دریافت کنیم، اما تو ضیح پیچیده‌تر این ا ست که گوش دادن باید در طرف مقابل این انگیزه را ایجاد کند که اطلاعات بیشتری ارایه دهد و عقایدش را راحت‌تر و شفاف‌تر از حالت عادی بیان کند.

با به‌کارگیری ۵ تکنیکی که در این بخش ارایه می‌شـــود، شـــما می‌توانید مهارت شـــنیداری خود را بهبود بخشـــید. به‌کارگیری آنها ساده است و بلافاصله هم تاثیرگذار می‌باشد.

ایجاد فضایی تمیز

آلودگی صـــوتی، نامرتب بودن میز و حتی آشـــفتگی ذهن مانع از خوب شنیدن می‌شود، همچنین مانع از گوش سپردن شخص مقابل به حرف‌های شما می شود. بنابراین قبل از شروع یک مذاکره، این کارها را انجام دهید:

اگر به چیز های دیگری فکر می‌کنید، آنها را قبل از شـــروع صحبت یادداشت کنید. با چنین یادداشتی که به شما یادآور می‌شود بعداً می‌توانید راجع به آن مسـئله فکر کنید، ذهنتان آزاد می‌شـــود و می‌توانید بر موضوع فعلی متمرکز شوید.

ســطح میز، کمد یا هر ســطح دیگری که بین شـــما قرار می‌گیرد را تمیز کنید تا بتوانید بر گفت‌وگو متمرکز با شید. یک دفترچه و خودکار

برای یادداشت‌برداری، مدارک و چیزهایی که مربوط به مذاکره می‌شوند، اشکالی ندارد، اما همه چیز را مرتب و در کناری قرار دهید.

حتی‌الامکان در طی مذاکره یا هر صحبت رو در رویی، هیچ تلفنی را پاسخ ندهید. جواب دادن به تلفن باعث پرت شدن حواس می‌شود و باعث ایجاد این ذهنیت در طرف مقابل می‌شود که وجودش کمتر از یک مکالمه تلفنی اهمیت دارد.

یادداشت‌برداری

حتی اگر بعدها هرگز به نوشته‌ها رجوع نکنید، نوشتن نکات مهم یک جلسه توجه و به خاطرسپاری آن‌را راحت‌تر می‌کند. درک کامل کل یک گفت‌وگو به هر اندازه‌ای که باشد بدون نوشتن یادداشت تقریباً غیرممکن است.

بلافاصله بعد از یک جلسه مذاکره، نوشته‌های خود را مرور کنید تا مطمئن شوید هر چه را که ممکن است بعداً لازم شود را یادداشت کرده‌اید و قادر هستید تمام نوشته‌های خود را بخوانید.



بعد از مذاکره خلاصهٔ موارد مهم جلسه را که یادداشت کرده‌اید، برای طرف مقابل هم بفرستید تا محتوای آن مورد تائید او نیز قرار گیرد. حتی اگر فرد مقابل باور داشته باشد که آنچه شما ثبت کرده‌اید اشتباه بوده و آنها را رد کند، این پیام شانسی برای شما و اوست تا نظرات مخالف را اصلاح (یا حداقل مشخص) کنید.

بلافاصله بابت هر پاسخی که دریافت کرده‌اید از طرف مقابل تشکر کنید و بگویید که شما این پیام را برای اطمینان از برداشت صحیح محتوای مذاکره ارسال کرده‌اید.



اغلب افراد جایگاه خود را با دیدگاه سیاه و سفید تغییر یا تصحیح می‌کنند. اجازه دهید تغییرات با آرامش صورت بگیرد. اگر شخص مقابل، در برابر خلاصه برداشت شما نسخهٔ جدیدی از مذاکره را ارایه داد، در مورد چیزی که فکر می‌کنید شنیده‌اید، بحث نکنید. هدف شما تشخیص دیدگاه طرف مقابل و برداشت او از مفاد مذاکره است نه اثبات اینکه کی چی گفته است.

پرسیدن سؤال

تعیین سؤالات اصولی لازمه یک مذاکره مفید است. از زبانی ساده استفاده کنید و سؤالاتی بپرسید که پاسخ به آنها، اطلاعات مورد نظر شما را به همراه داشته باشد. مثلاً، بدانید که آیا به دنبال حقایق هستید یا فقط نظر آن شخص را می‌خواهید بدانید و با توجه به آن، سؤالات خود را تدوین کنید. با سؤال «چند کارمند برای این برنامه مورد نیاز است؟» اطلاعاتی را به دست می‌آورید که متفاوت با این سؤال است: «آیا این برنامه با این تعداد کارمند کارآمد خواهد بود؟»

و اگر شما واقعاً می‌خواهید دو چیز متفاوت را بدانید، سؤالاتی متفاوت بپرسید. مسلماً، تقسیم‌بندی اطلاعات مورد نیاز و شکل

دادن به سؤالات مربوط به آنها زمان‌بر است، اما این شما هستید که نیازمند این اطلاعات می‌باشید، پس منصفانه است که این کار را خودتان انجام دهید.



برای کسب جزئیات بیشتر زمان‌بندی صحیح سؤالات، خوب شنیدن پاسخ‌ها و مطرح کردن سؤالات مناسب بعدی لازم و ضروری است. این کار می‌تواند مذاکره را به سمتی بسیار خوب هدایت کند که هیچ چیز دیگری قادر به چنین کاری نخواهد بود.

انتظار برای پاسخ

یک تاکتیک خیلی ساده و فوق‌العاده می‌تواند به شما کمک کند تا به طور مؤثرتری بشنوید؛ قبل از صحبت مکث کنید و تا ۳ بشمارید. این وقفهٔ خیلی کوتاه به شما این فرصت را می‌دهد که قبل از صحبت آخرین جمله را درک و کاملاً جذب کنید. همچنین این کار به فرد مقابل این آگاهی را می‌دهد که در مورد آنچه می‌خواهید بگویید، فکر کرده‌اید.

هوشیار بودن

اگر واقعاً مشتاق شنیدن حرف‌های فردی هستید، دقت و هوشیاری خود را ابراز کنید. در اینجا چند روش برای نشان دادن اشتیاق برای شنیدن حرف‌های طرف مقابل ذکر می‌شود:

- ✓ چشمتان کاملاً متمرکز بر گوینده باشد.

- ✓ با تأئید سر، حرف‌های گوینده را تأئید کنید.
- ✓ دست‌هاو پاهاتان رابه هم نفشارید، بگذارید آزاد باشند.
- ✓ صاف روی صندلی بنشینید.
- ✓ در برابر گوینده تمام‌رخ باشید.
- ✓ کمی رو به جلو مایل باشید.

اگر در حین جلسه احساس خواب‌آلودگی می‌کنید، کمی صاف‌تر بنشینید یا در صورت امکان وقتی برای استراحت درخواست کنید.

شنونده‌ای پویا باشید

پویایی در شـنیدن به این معناسـت که تمام حواس خود و همچنین تمام تکنیک‌هایی که برای شنیدن و دریافت پیام لازم است را به کار ببرید.

با اسـتفاده این دو کار در مذاکره بعدی‌تان می‌توانید شـنونده پویایی باشـید (حال این مذاکره چه یک صـحبت دوسـتانه و تبادل اطلاعات و عقاید باشد و چه یک مذاکره رسمی).

تکرار دوباره: کلمه به کلمهٔ عبارت کوتاهی که شـخص مقابل به شما گفته است را تکرار کنید. تکرار دوباره، ممکن است سخت‌تر از آنچه فکر می‌کنید باشد. شما از این تکنیک در هر شرایط استفاده نکنید، اما این کار روش خوبی برای افزایش سـطح آگاهی اسـت و بیانگر این است شما واقعاً گوش کرده‌اید.

تفسـیر: با کلمات خودتان، عباراتی طولانی‌تر از گفته‌های آن

شخص بیان کنید. اگر اوایل این کار دچار اشتباه شدید، خجالت نکشید.

غالباً افراد از تکنیک تفسیر بیشتر از تکرار استفاده می‌کنند، چون این کار باعث می‌شود گفت‌وگو طبیعی‌تر پیش برود و نشان می‌دهد که شنونده سعی دارد اطلاعات را پردازش کند. روش تفسیر، برای زمان‌هایی مناسب است که طرف مقابل اطلاعات زیادی را عنوان می‌کند و شما می‌خواهید مطمئن شوید که هر مرحله و هر بخش را به خوبی متوجه شده‌اید.



فرقی ندارد که کدام روش پویا را برای افزایش مهارت شنیدن خود به کار می‌برید، فقط به خاطر داشته باشید که روش مربوط را با رفتاری شایسته و محترمانه اجرا کنید. سعی کنید ابتدا عبارتی مثل: «اجازه دهید ببینم مطلب را درست متوجه شده‌ام یا نه!» آغاز کنید.

درک زبان بدن

ارتباط کلامی یا نوشتاری تنها ابزار ارتباطیِ یک مذاکره یا کل زندگی نیستند. زبان بدن اشاره به تمام روش‌هایی دارد که افراد بدون بیان کلام، از طریق آن‌ها با هم تبادل افکار می‌کنند و مذاکره‌کنندگان زمانی موفق‌تر هستند که بینش عمیقی نسبت به روش نشستن، بلند شدن، لباس پوشیدن و واکنش‌های صورت و زبان بدن افراد داشته باشند.

افزایش قابلیت درک زبان بدن یکی از لذت‌بخش‌ترین روش‌های تقویت مهارت مذاکره است. آشنایی با زبان بدن به شما کمک می‌کند تا کسالت، تنش، مقاومت، مشارکت یا هیجان طرف مقابل را تشخیص دهید و در نتیجه قابلیت‌های بیشتری برای مذاکره به شما خواهد داد.

هماهنگ‌سازی زبان بدن با کلمات‌تان



برای اینکه در روند مذاکره فردی قابل اعتماد باشید، اطمینان حاصل کنید که بدن شما هم همان پیامی که می‌خواهید، برساند و با گفته‌های‌تان مطابقت داشته باشد. اگر علاقه‌مند به دریافت یک پروژه هستید، صاف بنشینید و به سمت طرف مقابل متمایل باشید. نگاه به دفترچه یادداشت یا نگاه گنگ به اطراف، این پیام را می‌رساند که برخلاف کلماتی که از دهانتان شنیده می‌شود، شما علاقه‌ای به این گفت‌وگو ندارید.

در اینجا چند دلیل آورده می شود که چرا زبان بدن شما ممکن است با کلمات‌تان مطابقت نداشته باشد:

خ سته ه ستید. زمانی که به اندازه کافی انرژی ندارید، حفظ بدن در حالت مناسب که بیانگر وضعیت روحی شما باشد کار دشواری است. اگر در حین مذاکره حس می‌کنید توجه کافی ندارید، کمی استراحت کنید، بلند شوید و کمی راه بروید تا خون در تمام بدنتان

جریان پیدا کند. در صورت لزوم می‌توانید بیرون بروید و کمی هوای تازه بخورید.

حواستان پرت است. اگر ذهنتان متمرکز بر موضوع نیست، کمی وقت برای استراحت بخواهید تا بتوانید ذهنتان را خالی کنید.

زمانی که افراد حواسشان پرت باشد، علایمی به شکل‌های مختلف، حرکات و رفتارهای جایگزین از خود بروز می‌دهند که طرف مقابل متوجه می شود. حضور فکری برای نتیجه‌گیری خوب و مثبت مذاکره لازم و حیاتی است.

عادات ارتباطی ضعیفی دارید

کاریکاتور قدیمی و مشهوری در مورد OK گفتن خانم‌ها با لب‌های تمسخرآمیز وجود دارد که نشان می‌دهد به ظاهر یک خانم ممکن است چیزی را تائید کند اما در چهره کاملاً نارضایتی نشان داده می‌شود و کاملاً مشهود است که وضعیت هر چیزی هست جز خوب و مورد تائید. تقریباً در تمام شرایط، زبان بدن تاثیر بیشتری نسبت به کلام دارد. پس در مورد عقاید خود صادق باشید و هر مخالفت احتمالی که در مورد یک موضوع دارید را شفاف بیان کنید تا شانس برطرف کردن آنها را به طرف مقابل داده باشید.

خواندن زبان بدن طرف مقابل

قابلیت خواندن رفتار و احساس شخصی که آن طرف میز نشسته می‌تواند برای مذاکره حیاتی باشد. بر اساس آنچه شما از گفتار،

رفتار و حالات فیزیکی دیگری متوجه می‌شوید، می‌توانید کلمات و رفتاری مناسب داشته باشید. مثلاً اگر تنش دارد او را آرام کنید یا اگر بی‌حوصله است، او را سر ذوق بیاورید. هر چه بیشتر مفهوم زبان بدن و نحوه واکنش به آنها را بدانید، مذاکره‌کننده بهتری خواهید بود.



سعی کنید دفعه بعد که در شرایط زیر قرار می‌گیرید، زبان بدن را درک کنید:

مناسبت کاری: لحظه‌ای دم در صبر کنید. به جای اینکه دنبال شخص آشنایی بگردید، اتاق را خوب نگاه کنید. افرادی که بیشتر از همه تاثیرگذار هستند را تشخیص دهید. سعی کنید افراد قدرتمند را زیر نظر بگیرید. چه وجه تمایزی در زبان بدن آنها است که نشان‌دهنده موقعیت اجتماعی آنهاست؟

گردهمایی اجتماعی: قبل از ملحق شدن به جمع و هم در طول گردهمایی، کناری بایستید و افرادی که خیلی برون‌گرا هستند را پیدا کنید. افراد درون‌گرا را هم پیدا کنید. چه کسانی خجالتی است؟ چه کسانی در بحث شرکت می‌کنند؟

یک جای عمومی: افرادی که با تلفن حرف می‌زنند را نگاه کنید و تنها با دقت در زبان بدنشان،حدس بزنید پشت خط چه کسی می‌تواند باشد. اگر کسی گوشی را با ملایمت گرفته و سری مایل و بدنش شل و ریلکس است، احتمالاً در حال مکالمه‌ای رمانتیک

می‌باشد. اگر فردی پا به پا می‌شود و چشمانش دو دو می‌زند، احتمالاً گفت‌وگوی شخصی ناخوشایندی در جریان است. اگر فرد خیلی جدی و صاف ایستاده و نگاهش متمرکز و رو به پایین است، به احتمال زیاد گفت‌وگوی کاری است.

تغییر حالات صورت و نحوه نشستن و ایستادن نشانه احساسات و وضیت فرد است. به این تغییرات دقت کنید چون مهم هستند. این تغییرات می‌توانند به شما هشدار دهند که فرد مقابل دیگر زیاد مشتاق شنیدن حرف‌هایتان نیست و بی‌قرار شده است.

دیدن تغییر درونی

با مشاهده زبان بدن می‌توانید بفهمید فرد مقابل چه میزان نظریات شما را پذیرفته است. با افزایش پذیرش، ممکن است حرکات زیر در وی دیده شود که بیانگر موافقت با شماست:

- ✓ بالا بردن سر
- ✓ نگاه مختصر چشم
- ✓ افزایش تماس چشمی
- ✓ باز کردن پاها
- ✓ متمایل شدن به سمت جلو
- ✓ متمایل شدن به لبه صندلی
- ✓ لمس پیشانی یا چانه
- ✓ لمس شما (برای تائید، نه برای ایجاد وقفه در کلام)

متقابلاً، اگر شخص با حرف‌های شما موافق نباشد، این افزایش مقاومت به صورت‌های زیر قابل مشاهده است:

- ✓ بی‌قراری
- ✓ چرخش نگاه به چپ و راست
- ✓ کاهش تماس چشمی
- ✓ بازوهای به هم قفل شده
- ✓ قرار دادن دست در پشت کمر
- ✓ قرار دادن دست بر روی دهان
- ✓ گرفتن بازو یا مچ
- ✓ قفل کردن بازوها در مقابل سینه
- ✓ حالت مبارزه گرفتن
- ✓ متمایل شدن پاها یا کل بدن به سمت در

برطرف کردن کسالت

یکی از مهم‌ترین پیام‌های مهم زبان بدن که در هر گفت‌وگویی و خصوصاً مذاکرات باید متوجه آن بود، نشانه‌های کسالت است. نگاه به پنجره، دست زیر چانه، ریتم گرفتن انگشتان بر میز، رفتار با تمسخر که نشان‌دهنده این است، کاملاً حرف‌های فرد را مسخره درک می‌کند. تمام این علایم نشان می‌دهند که شنونده دیگر توجهی به شما ندارد.



اگر متوجه علایم کسالت در طرف مقابل شدید، دکمه مکث را بزنید. بگویید: «احساس می‌کنم حواس شما با من نیست. چیزی شده است؟» و بعد گوش کنید. ممکن است متوجه شوید که چه چیزی واقعاً مانع پذیرش حرف‌های شما می‌شود.

مکث برای این موضوع می‌تواند باعث صرفه‌جویی در زمان شود، همچنین باعث می‌شود شما به خاطر انتقادپذیر بودن و پذیرش ریسک حقیقت بیشتر مورد احترام قرار بگیرید. که خود این احترام به تنهایی تاثیر بسیار مثبتی بر مذاکره شما خواهد داشت.

تفسیر پیام‌های مخالف

خواندن زبان بدن شخص دیگر، حقه‌ای برای سودجویی نیست؛ بلکه ابزاری برای بهتر کردن ارتباط است. افرادی که زبان بدن متناقض دارند، غالباً نمی‌دانند که گفتار شان با ماهیت واقعی‌که دارند هماهنگ نیست. با کشف این تفاوت‌ها و تطبیق آنها در طی مذاکره، قادر به امیدواری به یک توافق خوب و بلندمدت خواهید بود.

اگر احساس کنید که کسی موافق با چیزی نیست یا حرف‌هایی ناگفته دارد، سؤالاتی بپر سید تا افکار خاص او را در مورد بحث و احساس او را در این مورد کشف کنید.

در زیر بعضی علایم زبان بدن آورده شده که بیانگر نیاز به تعمق بیشتر است:

خنده عصـــبی: زمانی که فرد بدون هیچ دلیل خاصـــی که برای دیگران مشـــهود باشـــد، بخندد، این خنده می‌تواند نشـــانه تنش یا ناراحتی شخص با شد. در این شرایط، بعد از سپری شدن دقایقی، نظر شخص را راجع به موضوع جاری بپرسید. غالباً، بلافاصله همه موارد عنوان نمی‌شـود، ولی شـما همچنان در صـدد کشـف علت باشید. ممکن است لازم باشد چند بار موضوع را مرور کنید، سؤال خود را دوباره مطرح کنید تا در نهایت فرد علت مقاومت یا نظر اصلی خود را بیان کند.

کلمات مثبت به همراه زبان بدن منفی: گاهی در طی مذاکره، فردی با موضوع اعلام موافقت می‌کند اما در ظاهر رفتاری مخالف دارد.

ممکن است از کلماتی استفاده کند که نشان‌دهنده رضایتش باشد ولی این حرف را در حالی بزند که سر و نگاهش به سمتی غیر از شماست. اگر شرایط مساعد است، این مطلب را با گفتن این جمله عنوان کنید که: «فکر کنم چیزی باعث ناراحتی شـماسـت.» ممکن اسـت فرد صـادقانه احسـاس خود را بگوید و یا انکار کند؛ ولی در نهایت این تلاش شـــما برای هماهنگ ســـازی زبان بدن و کلام و رسیدگی به تناقض‌ها کاری بسیار هوشمندانه است.

نقاط کور: اگر در گفتار و رفتار فردی تناقض دیدید ولی شخص این مطلب را تائید نکرد، ممکن اسـت با نقطه کور مواجه شـده باشـید؛ چیزی که در مورد دیگران می‌دانید اما خودشـان به آن آگاه

نیستند. نقاط کور می‌توانند عامل سوءبرداشت و رنجش شوند که بعدها تبدیل به معضل خواهند شد. اگر در طی مذاکره متوجه نقطه کور در طرف مقابل شدید، سعی کنید با بیان نیاز خودتان به شفاف سازی، این مطلب را عنوان کنید: «حس می‌کنم به استراحت نیاز داریم.» این روش به احتمال زیاد حالت تدافعی در شخص مقابل ایجاد نمی‌کند و این وقفه در گفت‌وگو می‌تواند به شما کمک کند تا بینش عمیق‌تری پیدا کنید.

توجه به حواس‌پرتی طرف مقابل

در حالی‌که به کلمات گوش داده و ناظر بر زبان بدن شخص دیگر هستید، به علایمی که نشان‌دهنده عدم توجه شخص به سخنان شماست توجه کنید. اگر شنوندهٔ شما از لحاظ جسمی و ذهنی کاملاً پذیرای سخنان و مباحث شما باشد، توقع بی‌جایی نیست که بخواهید شاهد یادداشت‌برداری، پرسش و حالات نشانگر پذیرش و علاقه در او باشید.

اگر فرد مِن و مِن کند یا عباراتی مثل «آهان» یا «جالبه» بگوید، احتمالاً مایل است که بحث به بعداً موکول شود یا خیلی بدتر اینکه در حال تقلا برای حفظ هوشیاری‌اش است. شیطان‌های کوچولویی که سر ظهر روی پلک می‌نشینند و چشم‌ها را سنگین می‌کنند ممکن است باعث کلمات عجیب و گنگی از طرف گوینده شوند. اگر گمان می‌برید که شخص بی‌حوصله است، از او بخواهید که برایتان

بگوید معنی آهان چیست و آیا با حرف‌هایتان موافق است؟ همچنین اگر کسی می‌گوید: «جالبه» سعی کنید بفهمید چی برایش جالب است.

اگر متوجه شدید که طرف اصلاً گوش نمی‌دهد کمی استراحت کنید و کشف کنید که آیا اصلاً این بحث برایش جالب و مهم هست یا نه! معمولاً یک فرصت و وقفه کوتاه می‌تواند به تازه کردن جو کمک کند. اگر این نشانه‌ها بیشتر و عمیق‌تر از خستگی باشد، احتمالاً طرف مقابل خیلی به جای اینکه با کلام به شما اعلام کند، میز مذاکره را ترک کرده است.



به اطراف خود نگاه کنید، چه در قطار، اتاق انتظار یا تماشای بازی فوتبال فرزندتان، از علایم غیرکلامی دیگران یادداشت بردارید. چه کسی هیجان‌زده است؟ چه کسی در حال بحث است؟ و چه کسی کسل است؟ چه برداشت‌های دیگری می‌توانید از زبان بدن این افراد داشته باشید؟ این درک معنا از حرکات بدن دیگران را تمرین کنید تا برای مذاکره بعدی چشم تیزبینی داشته باشید.

.... فصل پنجم ....

فشار دادن دکمه توقف

اهداف این فصل

- آگاهی از نحوه و زمان فشار دادن دکمه مکث
- کنترل احساسات

توانایی حفظ فاصلهٔ احساسی از موضوع مورد بحث چیزی است که یک مذاکرهٔ‌کنندهٔ عالی را از سایر مذاکره‌کنندگان متوسط یا فقط خوش‌شانس دیگر مجزا می‌کند. تکنیک فشار دادن دکمه توقف روش مؤثری برای کنترل احساسات است. روشی که بحث را برای چند دقیقه یا ساعت و یا روز به تعویق انداخته و به شما فرصت می‌دهد تا همه چیز را سر و سامان دهید. با این کار، شما از لحاظ فیزیکی یا ذهنی گامی به عقب می‌گذارید تا کارتان را تا آن لحظه مرور کرده و برنامه خود را برای ادامه بررسی کنید.

آگاهی از نحوه و زمان لازم برای فشار دادن دکمهٔ توقف باعث حفظ آرامش و اعتماد به نفستان می‌شود و کنترل مسیر مذاکره را برایتان ممکن می‌سازد.

این کار مانع می شود که شما در حا شیه قرار بگیرید یا این‌که احساستان بر اهداف اصلی مذاکره غلبه کند یا حتی آن‌را خراب کند. یادتان با شد اگر بحث به سمت مسیری منفی یا عاطفی سوق پیدا کرد، از دکمه توقف استفاده کنید.

این فصل به توضیح دکمه توقف و تاثیر دکمه‌های آستانهٔ‌تحملی که دیگران ممکن است داشته باشند می‌پردازد. هر چه بیشتر در مورد این دکمه‌ها بدانید، چه دکمه‌های مربوط به خود و چه دیگران، موفقیت بیشتری در مذاکرات و زندگی کسب خواهید کرد.

ابراز نیاز به مکث

برای فشار دادن دکمهٔ مکث، شما درخوا ست ا ستراحت می‌کنید تا بتوانید فضایی برای تفکر در مورد قدم بعدی پیدا کنید. هر فرد روش‌های مختلفی برای فشار دکمهٔ مکث دارد؛ معیار اصلی برای داشتن این زمان، موقعیت، موضوع، افراد و سایر ویژگی‌های مذاکرات شما دارد.

در اینجا چند روش برای ایجاد مکث در مذاکره و نه توقف کلی آن آورده شده است:

یادداشت: یادداشت‌برداری می‌تواند دکمه مکث خوبی محسوب شود. به جای واکنش بی‌ادبانه یا نامناسب در برابر یک وضعیت گیج‌کننده یا ناراحت‌کننده، به طرف مقابل بگویید صبر کند تا شما یادداشت خود را بنویسید. سپس از او بخواهید که برداشتی که

داشته‌اید را تایید کند. این کار تقریباً باعث می‌شود همهٔ افراد عقب‌نشینی کنند و عبارات غیرمنطقی خود را تصحیح کنند.

افکار عمیق: برای استراحتی کوتاه، خیلی ساده بگویید، «لطفاً یک لحظه صبر کنید، باید این مسئله را خوب درک کنم.» برای تاثیر دراماتیک و رؤیایی، سعی کنید چشمان خود را ببندید و چانه خود را بخارانید.

دستشویی: بابت رفتن به دستشویی درخواست توقف کنید. چه کسی چنین درخواستی را رد می‌کند؟

درخواست وقت برای تفکر: یک روز وقت بخواهید تا در مورد موضوع فکر کنید. اکثر افراد به چنین درخواستی احترام می‌گذارند.

کسب تکلیف از رئیس: اگر می‌خواهید مشورت با رئیستان را به عنوان ابزاری برای فشار دادن دکمهٔ مکث قبل از بستن قرارداد استفاده کنید، اجازه دهید طرف مقابل قبل از مذاکره آگاه باشد که شما نفر آخر تصمیم گیرنده نیستید. این کار باعث می شود دکمهٔ مکث رسمی‌تر به نظر برسد و زمینه‌ساز یک مذاکره کاملاً سنجیده و مدبرانه شود. اما اگر واقعاً رئیسی ندارید که با او مشورت کنید، از این روش استفاده نکنید.



در مورد تمام مذاکراتی که تجربه کرده‌اید و انواع دکمه‌های مکثی که دیگران به کار برده‌اند فکر کنید. همه آنهایی را که به یاد می‌آورید را یادداشت کنید.

زمان مناسب برای مکث

فشار دکمهٔ مکث، برایتان وقت کافی فراهم می‌آورد تا با دقت لحظات حیاتی مذاکره را مورد بررسی قرار دهید.

استفاده از این دکمه خصوصاً زمانی که احساس می‌کنید تحت فشار و استرس هستید، بسیار مهم است. در این قمت، به زمان‌هایی در مذاکره اشاره می‌شود که غالباً نیازمند مکث هستند.



به خاطر داشته باشید که زمان استراحتی که دارید، درست به اندازه کارهای درحین مذاکره مهم و ارزشمند است. پیشنهاد می‌کنم از خودتان سؤالات خاصی در طی زمان استراحت بپرسید و در مورد مهارت‌های حیاتی مذاکره که در فصل ۱ آورده‌ام، فکر کنید:

آمادگی. آیا به اطلاعات بیشتری نیاز دارید تا بتوانید مذاکره را با اعتماد به نفس بیشتری ادامه دهید؟

تعیین اهداف و حدود. چقدر به اهداف اصلی خود نزدیک شده‌اید؟ آیا این فاصله مورد قبول است؟ آیا حدودی را که قبلاً تعیین کرده بودید، با توجه به اطلاعاتی که در طی مذاکره به دست آورده‌اید، هنوز ارزشمند هستند؟

گوش سپردن. آیا هر چه که گفته شده را شنیده‌اید؟ آیا گفتارتان با زبان بدن و تن صدایتان هماهنگی داشته است؟ آیا لازم است که برگردید و ناهماهنگی‌ها را بررسی کنید؟

صریح باشید. آیا دوست داشتید که نکته یا عقیده‌ای را صریح‌تر یا واضح‌تر بیان می‌کردید؟ سعی کنید به این سؤالات از دیدگاه طرف مقابل جواب دهید، نه از دید خودتان.

بدانید که چه زمانی باید بحث را تمام کنید. آیا می‌توان بخشی از مذاکره را الان تمام کرد؟ اگر به ظاهر همه موافق هستند، آیا وقت کافی داشته‌اید که موقعیت را با پیشنهاد آخر تجسم کنید؟

گاهی لازم است برای استراحت خودتان، لحظه‌ای مکث کنید؛ گاهی همه افراد درگیر، نیازمند این وقفه هستند، خصوصاً اگر بحث خیلی داغ شده باشد. درگیری احساسی در یک مذاکره می‌تواند برای هر کسی اتفاق بیفتد، خصوصاً اگر اهداف اصلی کاملاً از مسیر مذاکره دور شده باشد.



سعی کنید در موقعیت حساس توقف کنید؛ زمانی که احساس می‌کنید تحت فشار هستید و زمانی که می‌خواهید امتیازی بدهید.

امتیاز دهی

هر درخواست برای امتیازی نیازمند کمی صبر و تعمق است تا نشان دهنده اهمیت امتیاز باشد. اگر قبل از پذیرش واگذاری امتیازی، مکث نکنید، طرف مقابل ممکن است متوجه اهمیت آنچه به‌دست آورده است نشود و فکر کند کسب چنین امتیازی بی‌اهمیت است.

مکث و صبر، هرچند کوتاه، قبل از واگذاری یک امتیاز به شما

این شانس را می‌دهد که مطمئن شوید کار در ستی انجام می‌دهید. شما می‌خواهید مطمئن شوید برای حفظ شانس رسیدن به مهم‌ترین اهدافتان هنوز هم به اندازه کافی فرصت برای انصراف از بعضی چیزها دارید.

تحت فشار بودن

بعضی مذاکره‌کنندگان برای رسیدن به خواسته‌هایشان از اعمال فشار استفاده می‌کنند. ممکن است وقت کمی به شما بدهند یا از زبان احساسی استفاده کنند تا سریع‌تر تصمیم بگیرید یا از جملات تحریک‌کننده استفاده کنند. مثلاً: «به من اعتماد ندارید؟» یا «چیز دیگری هم لازم است بدانید؟»



در برابر این فشارها یا جملات هدف‌دار تسلیم نشوید. خیلی راحت بگویید که برای تصمیم‌گیری عجله نمی‌کنید. اگر به شما اجازهٔ استفاده از دکمهٔ مکث داده نشود، مذاکره را ترک کنید.

تصمیم‌هایی که تحت تاثیر فشار گرفته شوند-خصوصاً فشار محدودیت زمانی تحمیل شده از سوی دیگران-معمولاً باطل است، چون تصمیم‌گیرنده فرصت کافی برای مشورت با مهم‌ترین مشاورش، یعنی ندای درون خودش نداشته است. بنابراین اگر برای تصمیم گیری فوری تحت فشار قرار گرفتید، در نظر بگیرید که آیا این فشار برای پاسخ سریع منطقی است؟

درک کشمکش درونی فرد دیگر

گاهی حس می‌کنید که طرف مقابل نیاز دارد دکمه مکث را بزند، اما این کار را انجام نمی‌دهد. هیچ‌وقت این پیشنهاد را مستقیماً بیان نکنید، بلکه به نحوی عنوان کنید نیاز به استراحت دارید، مانند:

- ✓ نیاز به کمی استراحت دارم.
- ✓ بحث خیلی داغ شده است، به ۵ دقیقه زمان نیاز دارم.
- ✓ بهتر است کمی فرصت به خودمان بدهیم. امکان دارد فردا صبح دوباره همدیگر را ببینیم و ادامه بدهیم؟

اگر فرد دیگر درخواست زمان کرد، متوجه باشید که در برابرش مقاومت نکنید. اگر فردی نیاز به تفکر یا بررسی دارد، این فرصت را بدهید و خودتان هم کمی استراحت کنید، اما هوشیار باشید. بعد از یک یا دو بار وقفه، سعی کنید بفهمید که شخص مقابل تمرکز ندارد، موضوع دیگری حواس او را پرت کرده است یا از این مهلت استفاده می‌کند تا مسیر مذاکره را بررسی کند.

مدیریت احساسات

همه در برابر بعضی وقایع و عوامل محرک دستخوش احساس و واکنش می‌شوند. درگیر بودن در یک مذاکره دلیل بر این نمی‌شود که بتوانید حتماً خونسرد، آرام و متین باقی بمانید. در حقیقت، هر چه مذاکره در سطح شخصی برایتان مهم‌تر باشد، احتمال بروز احساسات منفی و مثبت نیز بیشتر خواهد بود. تمام تلاش خود را

به‌کار گیرید تا بر خود مسلط باشید و احساسات خود را در جهت اهداف مذاکره مدیریت کنید.

مواجهه با دکمه‌های آستانۀ تحمل خودتان

تا زمانی که چیزی یا شخصی یکی از دکمه‌های آستانۀ تحمل شما را فشار ندهد، مدیریت صحیح احساسات در طی مذاکره معمولاً کار آسانی است. شناخت سناریوها و موضوعاتی که باعث ناراحتی‌تان شود، گام مهمی برای اجتناب از این وضعیت‌های ناخواسته در حین مذاکره است.

هیچ‌گاه اجازه ندهید احساسات کنترل عملکرد شما را به دست بگیرند. وقتی کسی دست روی نقطه حساس گذاشت، واکنش تند نشان ندهید و از اتاق با عصبانیت خارج نشوید؛ بلکه، نفسی عمیق بکشید و پیشنهاد دهید ملاقات به بعد موکول شود.



اکنون کمی مکث کنید و به دکمه‌های آستانۀ تحمل خود فکر کنید. چه چیزهایی فشار خون شما را افزایش می‌دهد؟ چه زمان‌هایی بیشترین احتمال می‌رود که در مذاکره‌ای عصبی شوید؟ پاسخ‌های خود را بنویسید.

درک کشمکش درونی فرد دیگر

گاهی حس می‌کنید که طرف مقابل نیاز دارد دکمه مکث را بزند، اما این کار را انجام نمی‌دهد. هیچ‌وقت این پیشنهاد را مستقیماً بیان نکنید، بلکه به نحوی عنوان کنید نیاز به استراحت دارید، مانند:

- ✓ نیاز به کمی استراحت دارم.
- ✓ بحث خیلی داغ شده است، به ۵ دقیقه زمان نیاز دارم.
- ✓ بهتر است کمی فرصت به خودمان بدهیم. امکان دارد فردا صبح دوباره همدیگر را ببینیم و ادامه بدهیم؟

اگر فرد دیگر درخواست زمان کرد، متوجه باشید که در برابرش مقاومت نکنید. اگر فردی نیاز به تفکر یا بررسی دارد، این فرصت را بدهید و خودتان هم کمی استراحت کنید، اما هوشیار باشید. بعد از یک یا دو بار وقفه، سعی کنید بفهمید که شخص مقابل تمرکز ندارد، موضوع دیگری حواس او را پرت کرده است یا از این مهلت استفاده می‌کند تا مسیر مذاکره را بررسی کند.

مدیریت احساسات

همه در برابر بعضی وقایع و عوامل محرک دستخوش احساس و واکنش می شوند. درگیر بودن در یک مذاکره دلیل بر این نمی شود که بتوانید حتماً خونسرد، آرام و متین باقی بمانید. در حقیقت، هر چه مذاکره در سطح شخصی برایتان مهم‌تر باشد، احتمال بروز احساسات منفی و مثبت نیز بیشتر خواهد بود. تمام تلاش خود را

مواجهه با عصبانیت

وقتی افراد به خواسته خود نمی‌رسند، واکنش طبیعی آنها عصبانیت است. اما به یاد داشته باشید که می‌توان عصبانیت را آرام ولی جدی ابراز کرد. عصبانیت برای تعیین حدود می‌تواند مفید باشد. (هرچند، حقیقت این ا ست که شما زمانی ع صبانی می شوید که اجازه داده باشید کسی از حد و مرز شما گذشته باشد.)

نحوهٔ ابراز عصبانیت مهم است؛ اگر سعی بر سرکوب آن داشته باشید، عصبانیت راه خودش را پیدا می‌کند؛ به روشی که شاید کل مذاکره را در هم بریزد. اما مسلماً شما نمی‌خواهید عصبانیت خود را مثل یک گلوله آتشین که به این سو آن سو پرتاب می شود نشان دهید. برای مدیریت احساسی این وضعیت، آرام و متفکر، عصبانیت خود را با استفاده از کلمه «من» ابراز کنید؛ «من واقعاً عصبانی هستم چون ...» و از به کارگیری کلمه «تو» خودداری کنید و هرگز عباراتی مثل: «تو اشتباه می‌کنی، چون ...» به کار نبرید.



گفت‌وگوهای صادقانهٔ طرفین برای داشتن مذاکره‌ای مؤثر بسیار حیاتی ا ست. اگر واقعاً نسبت به چیزی ع صبانی هستید، باید بیان کنید. بیشتر افراد نمی‌توانند ذهن‌خوانی کنند، بنابراین نمی‌دانند چه زمانی از حد خود فراتر رفته‌اند مگر اینکه به آنها گفته شود. در صورت لزوم، اجازه دهید کمی زمان بگذرد و بعد راجع به ع صبانیت‌تان

صحبت کنید، اما اجازه ندهید مسئله حل نشده باقی بماند؛ خصوصاً اگر روابط بین شما و طرف مقابل برایتان اهمیت داشته باشد.

ابراز تمایل

بعضی افراد می‌ترسند که در صورت ابراز تمایل در مورد مذاکره فروش، طرف مقابل از این وضعیت سوءاستفاده کند. تا زمانی‌که شما کاملاً آمادگی داشته و حد و حدود را تعیین کرده باشید، هیچ جای نگرانی نیست. فقط اطمینان حاصل کنید، در صورتی‌که شرایط مذاکره درست و مناسب نباشد، مذاکره را ترک خواهید کرد.

در طی مذاکره واهمه‌ای از ابراز علاقه و خواسته‌تان نداشته باشید. اتفاقاً اگر اجازه دهید دیگران بدانند چقدرتمایل به استفاده از خدمات آنها دارید، به نفع شماست. شاید با نشان دادن اشتیاقتان بتوانید فروشنده را متقاعد به شرایط بهتری، مناسب با موقعیت‌تان کنید. فقط اجازه ندهید این تمایل باعث قولی از طرف شما شود که قادر به انجامش نباشید.

مثبت بودن

در طی مذاکره، رفتار شما اولین ذهنیتی است که نسبت به شما خواهند داشت. ذهنیتی که قبل از سلام یا رفتن پشت میز یا دست دادن آشکار می‌شود. وقتی مثبت باشید، یعنی باور دارید که شرایط مطابق میل شما و دیگری پیش خواهد رفت. زبان بدن شما بازتابی

از افکارتان است و شعور بالای شما را نشان می‌دهد. (برای بینش عمیق‌تر در مورد استفاده و درک زبان بدن به فصل ۴ مراجعه کنید.)

آگاهی از قدرت تاثیرگذاری و رفتارتان بسیار حیاتی است، خصوصاً زمانی‌که در فرایند مذاکره به مانعی برخورد می‌کنید. در شرایط سخت، چیزی که خیلی مهم است، واکنشتان در برابر اتفاقی است که برایتان روی داده است نه خود اتفاق. دکمهٔ مکث، ابزاری قدرتمند برای به خود آمدن و اطمینان از این است که در برابر چالش‌های تفکر و رفتاری مثبت خواهید داشت.

از این ۴ نکته استفاده کنید تا بهترین رفتار و گفتار را سر میز مذاکره داشته باشید:

به جای گذشته بر آینده تمرکز کنید. به این فکر کنید که دوست دارید کجا باشید و چه کار کنید. نتیجه ایده‌الی را که از مذاکره انتظار دارید را مجسم نمایید و هر کار لازم برای رسیدن به آن ایده‌ال را انجام دهید.

راه‌حل پیدا کنید. وقت‌تان را به خاطر تفکر و کند و کاو مشکلات تلف نکنید، بلکه به چیزهایی فکر کنید و در مورد چیزهایی صحبت کنید که به بهبود روند کمک کند. ارایه راه‌حل نشان‌دهنده این است که فردی کوشا و مثبت هستید.

به دنبال نکات خوب باشید. سعی کنید فرض شما بر این باشد که پشت هر چالشی چیز خوبی وجود دارد. زمانی که دکمه مکث را فشار می‌دهید، به دنبال همان جنبه مثبت بگردید.

یاد بگیرید. هر اتفاقی در حین مذاکره افتاد، باز این باور را داشته باشید که همه مواردی که در هر زمانی با آن روبرو شده‌اید، دقیقاً چیزی است که در نهایت شما را به موفقیت می‌رساند. از چالش‌ها به عنوان ابزاری برای یادگیری، رشد و پیشرفت استفاده کنید.

مواجهه با ناامیدی

بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای در زمینه فروش کار می‌کنند. فروش، حتی اگر به خوبی انجام پذیرد، می‌تواند شکست یا رد شدن را در پی داشته باشد که منجر به حس خستگی و یاس شود.

به جای دلسوزی برای خودتان، هر شکست را تجربه‌ای برای یادگیری تصور کنید؛ بازخوردی که شما را قادر به تغییر مسیر می‌کند. شکست، تصادف نیست؛ بلکه ساختار و ترتیبی متشکل از افکار، احساسات و کارها در خود دارد. وقتی از این ترتیب آگاه باشید، می‌توانید در آینده ساختار را به‌گونه‌ای دیگر ایجاد کنید.

اگر مذاکره به نقطهٔ مطلوبی نرسید، مراحل فرایند را بررسی کنید و برای بهتر کردن موارد مشابه در آینده، تغییراتی مفید اعمال کنید.

نکات زیر می‌تواند برایتان مفید باشد:

احساسات منفی را حذف کنید. یاد بگیرید خیلی راحت ناامیدی خود را بپذیرید و بعد دقت کنید می‌توانستید چه کاری انجام دهید که نتیجهٔ مثبت بگیرید.

ذهنیت تازه ایجاد کنید. از وضعیت فعلی به عنوان نقطه شروع استفاده کنید و از امکانات فعلی به عنوان نقشه‌ای برای موفقیت نهایی استفاده کنید.

دیدگاه‌های دیگر را مد نظر داشته باشید. تجسم کنید که موقعیت فعلی از دید فردی دیگر که درگیر ماجرا نیست چطور به نظر می‌رسد. حذف احساسات و بررسی وضعیت از این دیدگاه می‌تواند نقاطی در این روند را آشکار کند که نیازمند تقویت یا توجه بیشتر شما در مذاکره بعدی است.

فصل ششم

نتیجه‌گیری مناسب از مذاکره

اهداف این فصل

- شناخت موارد لازم برای موفقیت
- پیدا کردن راه‌حل
- برنامه‌ریزی درست زمانی
- رسیدن به توافق

موفقیت در مذاکره حس فوق‌العاده‌ای دارد. ر سیدن به توافق در مذاکره هدف نهایی مذاکره است، اما رسیدن به توافق مهم‌ترین بخش نیست، بلکه خوب بودن آن مهم‌ترین قسمت است. هدف واقعی مذاکره رسیدن به توافقی است که هر دوطرف از شرایط توافق راضی باشند.

این فصل به شما خواهد گفت که چگونه مذاکره‌ای برنده-برنده داشته باشید و -در صورت لزوم- اگر توافقی وجود نداشته باشد، چگونه از مذاکره خارج شوید. بعد از توافق، نوبت به عقد قرارداد و معاهده است که خود نیازمند مهارت‌هایی جدا از مذاکره است.

بررسی خوب و بد برای رسیدن به وضعیت برنده-برنده

تعیین اینکه آیا شما در مسیر یک توافق برنده-برنده هستید، یعنی مذاکره‌ای که هر دو طرف از نتایج راضی باشند، تقریباً غیرممکن است مگر اینکه بتوانید تفاوت بین توافق خوب و بد را بدانید. در ادامه دربارهٔ این مورد توضیح داده شده است:

توافق خوب: توافق خوب، توافقی است که تحت هر شرایط قابل پیش‌بینی منصفانه باشد، امکان وقوع داشته باشد و در دنیای واقعی قابل استناد باشد.



قبل از بستن قرارداد، اطمینان حاصل کنید که طرف مقابل خوبیِ این معامله را قبول دارد. شما نمی‌خواهید داد و ستدی داشته باشید که بعضی جنبه‌ها موجب رنجش طرف دیگر شده باشد. (برای خواندن زبان بدن فصل۴ را مطالعه کنید.)

توافق بد: توافق بد این امکان و زمینه را برای غیر شرایط قابل پیش‌بینی ایجاد می‌کند که در کار و ... مشکل ایجاد کند. جنبه‌های گوناگون این توافق ممکن است روی کاغذ خیلی خوب به نظر برسد اما در دنیای واقعی عملی نباشد و همه اینها ممکن است به خاطر دلایلی باشد که در روند مذاکره قابل پیش‌بینی هستند.



منصفانه بودن قضیه‌ای کاملاً فردی است. بنابراین باید معین کنید که یک معامله برای شما بد یا خوب باشد و شخص مقابل هم باید چنین احساسی داشته باشد.

تعیین شرط برای امتیازدهی

بخش مهم رسیدن به توافق برنده-برنده، دادن امتیاز و تعیین شرایط است و مذاکره‌کنندگان خبره همیشه با اطمینان می‌دانند که هر امتیازی برای هر دو طرف باید سودمند باشد و این امتیازات باعث ایجاد شرایط متعادل می شود. توافق خوب می‌تواند نتیجهٔ واگذاری آن امتیاز زیرکانه است.

ممکن است بگویید، «من ۲۰ درصد از قیمت را کاهش می‌دهم به این شرط که شما تا ۶ ماه آینده، ماهیانه ۳ بار سفارش خرید تا سقف معینی داشته باشید.» این شرط یک تضمین برای فروش بیشتر است. اگر طرف مقابل شرط شما را نپذیرد، شما تمام قیمت را دریافت می‌کنید و امتیاز قیمت کمتر را لغو می‌کنید.



می‌توانید هر درخواست برای امتیاز را به عنوان یک معامله کوچک در یک مذاکره بزرگ‌تر قلمداد کنید. زمانی که در مورد امتیازات و شرایط مذاکره می‌کنید، حواستان باشد که به خاطر عباراتی که تعهدی به دنبال ندارد، شرایط و امتیازی را قبول نکنید: عباراتی مثل:

- ✓ می‌پذیریم در مورد سایر موارد به توافق رسیده‌ایم...

✓ تا زمانی‌که سیستم کلی معامله جوابگو باشد ...

با در نظر داشـــتن این معاملات کوچک در مذاکره احتمال اینکه هر دو طرف به خواسته‌های خود برسند زیاد است البته با این شرط که اولویت‌ها در طی مذاکره تغییر نکرده باشند.



اگر طرف مقابل الویت‌ها را تغییر داد، امتیاز دیگری را پیشنهاد ندهید تا زمانی‌که علت این تغییر را متوجه شوید. یکی از عوامل زیر ممکن است عامل تغییر باشد:

تغییر مشهود در شرایط: هر چیز ممکن را در مورد شرایط جدید پیدا کنید و دوباره نقاطی را که فکر می‌کردید با آن موافق بوده‌اید را بررسی کنید. مطمئن شوید که مطابق با وضعیت جدید، مذاکره هنوز مورد تأئید و علاقه طرف مقابل باشد.

ا ستراتژی: ممکن ا ست طرف مقابل ق صد گمراه کردن شما را دا شته با شد. اگر تغییرات مکرر، بخ شی از سبک مذاکره شخ صی باشد، توقع غیر قابل پیش‌بینی بودن او را بعد از بستن قرارداد داشته با شید و احتمالاً این فرد کسی نیست که دو ست دا شته با شید با او معامله‌ای داشته باشید.

آماده نبودن: ممکن اســـت طرف مقابل هنوز به‌طور کامل آماده مذاکره نباشـــد. در این صـــورت، اســـتراحت کنید و وقت کافی به او بدهید تا آماده شود. خوا سته شما هم این ا ست که او آماده مذاکره باشد.

مرور جزئیات

برای اطمینان از این که در نهایت توافق خوبی خواهید دا شت، قبل از ام‌ضای قرارداد کمی به خودتان وقت دهید و سؤالات زیر را از خودتان بپرسید:

- ✓ آیا طرف مقابل قرارداد را می‌شناسید و می‌دانید چرا می‌خواهد این قرارداد را با شما ببندد؟
- ✓ بر اساس تمام اطلاعات، آیا طرف مقابل قادر به انجام توافقات طبق خواسته شما خواهد بود؟
- ✓ آیا این قرارداد در موازات اهداف درازمدت شما ست؟ آیا نتیجه مذاکره با دیدگاه شما مطابقت دارد؟
- ✓ آیا این قرارداد کاملاً همسو با اهداف و حد و حدودی است که برای مذاکره تعیین کرده بودید؟
- ✓ آیا تمام افرادی که شامل حال این قرارداد می شوند کاملاً آگاه و آماده برای انجام تمام مراحل این تعهد هستند؟

در شرایط ایده‌ال، پا سخ تمام سؤالات فوق بله ا ست. اگر در مورد هر یک از موارد فوق مطمئن نیستید، وقتی بیشتر به خود بدهید تا کل موقعیت را دوباره بررسی کنید. مشخص کنید که چطور این توافق می‌تواند به‌گونه‌ای تغییر کند که پاسخ به تمام سؤالات بله شود و در نهایت تغییرات لازم را اعمال کنید.

اگر نتوانید بلی قطعی به هر یک از سؤالات فوق بدهید، این مراحل را مد نظر داشته باشید:

تصمیم را خود موجه کنید

اگر تغییر در قرارداد غیرممکن باشد اما می‌دانید که با این تغییر می‌توانید پاسخ بله را به تمام سؤالات به دست بیاورید، قبل از بستن قرارداد، دقیقاً بنویسید که چرا ترجیح داده‌اید به این توافق علی‌رغم موارد بازدارنده‌ای که داشته است،عمل کنید. ثبت این موضوع به شما کمک می‌کند تا به خاطر داشته باشید که چرا این قرارداد را پذیرفته‌اید؛ خصوصاً اگر این قرارداد نتیجه خوبی در پی نداشته باشد یا سودمند نباشد، می‌توانید از آن درس‌های زیادی بگیرید.

اطلاعات بیشتری کسب کنید

اگر سؤالی در مورد جواب درست در مورد هر یک از ۳ سؤال اول دارید، از طرف مقابل یا منبع دیگر کسب اطلاعات کنید. سؤالات مفید و مهم بپرسید تا بتوانید اطلاعات بیشتری در مورد وضعیت یا طرف مقابل به دست آورید.



افرادی که با آنها کار می‌کنید مهم‌تر از کاغذبازی هستند. قبل از ایجاد روابط طولانی مدت، طرف مقابل را به خوبی بشناسید. هیچ وکیلی نمی‌تواند شما را از دام نجات دهد. حتی اگر پرونده‌ای پر از مدرک داشته باشید، مسلماً دوست ندارید که درگیر دادگاه شوید.

انگیزه افراد را در نظر داشته باشید. بعضی مذاکرات بی‌حاشیه هستند و علایق و منافع دو طرف کاملاً شفاف است. در موضوعات

پیچیده‌تر، عوامل برقراری مذاکرات همیشه آشکار نیستند. اگر در مورد قراردادی که می‌خواهید امضا کنید شبهه‌ای دارید، سعی کنید حتماً منافع خاص مورد نظر طرف مقابل را پیدا کنید.

زمانی که پاسخ تمام سؤالات بلی باشد، قرارداد را ببندید. دنبال تغییرات بیشتر نباشید حتی اگر بدانید که طرف مقابل نیز با تغییرات موافق خواهد بود. بازگشت به عقب حتی به خاطر یک مورد کوچک، خصوصاً اگر خیلی هم مهم نباشد، ممکن است باعث دلزدگی طرف مقابل شود و کل مذاکره را از هم بپاشد.

هیچ‌کس دوست ندارد با افراد طمع‌کار معامله کند، کسی که برای به دست آوردن منافعی کوچک و ناچیز حاضر باشد توافق را به تعویق بیندازد.

غلبه بر موانع

بعد از اینکه با دقت کیفیت یک مذاکره را مورد بررسی قرار دادید، ممکن است متوجه شوید که هنوز از بعضی موارد بیم دارید. در این قسمت، بعضی از موانع متداول که می‌تواند باعث وقفه یا حتی نابودی معامله شود، ارایه می‌شود و توضیح داده می‌شود که آیا موانعی هستند که خودتان ایجاد کرده‌اید یا طرف مقابل.

شناخت ترس‌ها

اگر می‌بینید بستن قرارداد برایتان مشکل است، سؤال احتمالی که پیش می‌آید این نیست که «چطور باید این کار را انجام دهم؟» بلکه

«چرا باید به جای پذیرش قرارداد، مردد باشم؟» در اینجا چند نمونه از ترس‌های متداول در میز مذاکره بیان می‌شود:

ترس از شکست: همه افراد تا حدی دچار این ترس هستند. مسلماً هیچ‌کس نمی‌خواهد شکست بخورد. اما اگر این ترس بیش از حد باشد، می‌تواند مانع شما در برابر چیزهایی که می‌خواهید بشود.

ترس از طرد شدن: نادیده گرفته شدن یا کنار گذاشته شدن حس وحشتناکی به همراه دارد. اما ترسی که خودتان بیش از حد آن‌را گسترش داده باشید، ممکن است مانع شما شود که پیشنهادی ارایه دهید، چون فکر می‌کنید از پایه بی‌اساس است.

ترس از انتقاد: اگر در محیطی باشید که شدیداً انتقادگر باشد، هر چقدر هم نتایج به دست آمده مورد قبول باشد، ممکن است به خاطر ترس از قضاوت شدن، قراردادی را نبندید. چه کسی می‌تواند از معامله‌ای که هنوز در حد مذاکره است، انتقاد کند؟

ترس از اشتباه: بعضی افراد نمی توانند درک کنند که اشتباه بخشی طبیعی از زندگی است. برای آنها، بستن معاهده‌ای که ممکن ا ست کامل و عالی نبا شد تر سناک ا ست، بنابراین از بستن قرارداد خجالت می‌کشند و فرار می‌کنند.

ترس از تعهد: بستن یک قراداد تعهدی جدی است که ممکن است اجبارهایی برای شما برای مدت‌زمانی به همراه داشته باشد که احتمالاً طولانی‌تر از بسیاری از ازدواج‌های آمریکایی با شد. بسیاری افراد در برابر تعهدات طولانی‌مدت دچار تردید می‌شوند.

ترس از زیان: بستن یک قرارداد، خصوصاً قراردادی که در پی یک مذاکره جدی به ثمر رسیده باشد، به معنای از دست دادن آزادی در تغییر و تاخیر در اجرا است. پذیرش از دست دادن بعضی امتیازات و چیزهایی که ممکن است تبدیل به عادت شوند نیز ممکن است برای بعضی افراد دشوار باشد.

اگر نمی‌توانید ترس‌هایتان را کنار بگذارید، سعی کنید با انجام موارد زیر تاثیر آنها را به حداقل برسانید:

- ✓ عواقب نبستن قرارداد را در نظر بگیرید.
- ✓ به انتقادات کسانی که روی شما حساب می‌کنند فکر کنید.

جزئیات ترس خود را بررسی کنید. با طرف مقابل در مورد آنها صحبت کنید، خصوصاً اگر در مورد پذیرش بخشی از مذاکره یا توافق دچار تردید هستید.

شاید او نیز برای بستن قرارداد، نقاط بسته‌ای در ذهن داشته باشد. اگر حس می‌کنید او نیز ترس‌هایی دارد، زمانی را اختصاص دهید تا مذاکره کنید و او را تشویق به صحبت در مورد تردیدهایش کنید.

بررسی مخالفت‌های شریکتان

زمانی که شخصی مستقیماً مخالفتش را در برابر پیشنهاد شما عنوان می‌کند، از این فرصت استفاده کنید تا موانع را بردارید. مخالفتی که صادقانه بیان شده باشد، دعوتی برای برطرف کردن ابهام یا اعلام نیاز برای رسیدگی به موضوعی حل نشده است.

تا جای ممکن در مورد این ابهام او اطلاعات پیدا کسب کنید و سعی کنید بفهمید که آیا چیزهای بیشتر از آنچه او ابراز کرده است وجود دارد یا خیر. متأ سفانه، معمولاً نمی‌توانید بگویید: «زود باش، بگو واقعاً چی ناراحتت کرده است! » بهتر است برای کسب اطلاعات از سؤالات زیر استفاده کنید:

✓ «اگر در این مورد خاص به توافق رسیدیم، آیا می‌توانیم قرارداد را امروز ببندیم؟» اگر نه، متوجه می‌شوید که موضوع دیگری هم موجب اشتغال ذهنی او هست.

✓ « نظرت چیه که ما ...؟» راه‌حلی جدید پیشنهاد کنید که شامل حق امتیاز به همراه شرطی دیگر و مناسب با اهداف اولیه خودتان نیز با شد. اگر این کار جواب داد، متوجه می شوید که دقیقاً چه چیزی باعث ناراحتی طرف مقابل شده است.

✓ « در دنیای واقعی، این قرارداد به نظر شما چگونه قراردادی به نظر می‌رسد؟»



در حین مذاکره، پاسخ به این سؤالات می‌تواند انواع اطلاعات مورد نیاز را برایتان فراهم کند. حتماً به برر سی و کند و کاوتان ادامه دهید تا کاملاً متوجه علت مخالفت بشوید.

اگر حل و رسیدگیِ مخالفت دشوار است، سعی کنید اطلاعات بیشتری در مورد این شخص، رقبا، شرکت و محصول خودتان پیدا کنید تا به راه‌حلی احتمالی دست پیدا کنید.

پیدا کردن راه‌حل

کسانی که در زندگی خصوصی به دنبال حل اختلافات و مشکلات هستند، افرادی سازگار و قابل شراکت هستند. پشت میز مذاکره این افراد واقعاً ارزشمند هستند. موفقیت شما به عنوان یک مذاکره کننده بسته به میزان توانمندی‌تان برای حذف موانع و بستن قرارداد است.

نگاهی به خصوصیات چنین افرادی بیندازید. کدام‌یک از موارد زیر بیشتر به شما نزدیک است؟

- ✓ **تدبیر:** چنین افرادی همیشه راه‌حلی پیدا می‌کنند. ممکن است راه‌حل پیشنهادی درست همانند پیشنهاد اولیه نباشد، اما در نهایت به نتیجه مطلوب می‌رسد. افرادی که در بستن قرارداد ضعیف هستند در یک موقعیت خاص گیر می‌کنند و حتی به این خاطر مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند.
- ✓ **بهره‌مندی و لذت:** کسانی که در بستن توافقات خوب عمل می‌کنند ذاتاً از تبادل امتیاز لذت می‌برند و این کار را نوعی تفریح برای برطرف کردن نیازهای هر دو طرف البته به نحوی که برای هر دو سودمند باشد، می‌دانند. در حالی‌که برای یک فرد ضعیف این امتیازدهی‌ها غالباً درگیری‌های فکری و احساس منفی ایجاد می‌کند.
- ✓ **خوش‌قولی:** افراد قوی در بستن قراردادها غالباً تمام کارهایشان را سر وقت انجام می‌دهند. ولی افراد ضعیف در بسیاری جنبه‌های زندگی اهمال‌کاری می‌کنند.

✓ **شراکت**: افراد قوی بعد از بستن قرارداد، احساس شادمانی می‌کنند و با شریک خود جشن می‌گیرند. اما افراد ضعیف احساس شک و عدم اطمینان به طرف مقابل دارند.

افراد قوی در کسب و کار، غالباً باهوش و زیرک هستند اما این مشخصات شخصیتی الزامی نیست. برای اینکه بتوانید فردی موفق در بستن قرارداد باشید، فقط کافی است اعتماد به نفس کافی برای حفظ اهداف و حدودی که برای خود قبل از قرارداد تعیین کرده‌اید، داشته باشید.



با یک دوست یا یکی از اعضای خانواده، انواع روش‌های بستن یک قرارداد را تمرین کنید. نقش‌های مختلف را بازی کنید. برای دوست‌تان مذاکره‌ای را شرح دهید و از او بخواهید با ابراز مخالفت، شما را به چالش بکشد. هر چه طبیعی‌تر بتوانید در تمرین به مخالفت‌ها واکنش نشان دهید، این کار در مذاکره واقعی برای شما ساده‌تر خواهد بود.

کی و چگونه قرارداد را ببنیم



وقتی زمان بستن قرارداد می‌رسد، افراد خبره می‌دانند که یک راه برای نهایی کردن توافق وجود دارد: پرسش از طرف مقابل که آیا با شرایط مقرر موافق هست یا نه.

برای بستن و به نتیجه رساندن یک معامله باید از همان ابتدا

منظم پیش بروید. زمان مناسب برای اولین تلاش‌ها برای این منظور همان لحظه‌ای است که بر روی صندلی مذاکره می‌نشینید. در طی مذاکره، هر کاری که می‌کنید و هر حرفی که می‌زنید، باید به نیت بستن قراردادی با رضایت و منفعت برای طرفین باشد.

تعیین مهلت (ضرب‌الاجل)

مذاکرات معمولاً در دقایق آخر به نتیجه می‌رسند، بنابراین گاهی اوقات لازم است برای بستن قرارداد مهلت تعیین کنید. هر مذاکره‌ای در نهایت، محدوده زمانی خاص خود را می‌طلبد، بنابراین برای نتیجه‌گیری از روند مذاکره، مهلت تعیین کنید تا این کار باعث تمرکز بر مباحث شود و روند نتیجه‌گیری مذاکره را بهتر و روان‌تر کند.



اگر به تعیین مهلت طرف مقابل شک دارید، آن را محک بزنید. برای مهلت تعیین شده توضیح بخواهید. مهلت‌های کاذب، یکی از کلک‌های قدیمی مذاکرات است تا طرف مجبور به بستن فوری قرارداد شود.

آماده رها کردن باشید

اگر از مهارت‌های حیاتی که در فصل ۱ ذکر کردم استفاده نمایید، متوجه خواهید شد که چه زمانی مناسب برای بستن قرارداد است. فقط به خاطر داشته باشید که قبل از تایید نهایی دکمه مکث را بزنید. نفسی عمیق بکشید و کل توافق را مرور کنید. اطمینان حاصل

کنید که این کار برای شـــما و طرف مقابل در دنیای واقعی مفید است.



هر زمان که به این نتیجه رسـیدید که بسـتن قرارداد باعث لطمه به شما شده است و از طرف مقابل مطمئن نیستید که بتواند تعهدات خود را عمل کند، هر چقدر هم که از روند مذاکره سـپری شـده باشـد، بدوید، حتی راه نروید بلکه از این مذاکره فرار کنید.

به یاد داشته باشید که ممکن است خیلی احمقانه به بستن یک قرارداد نزدیک شـــوید در حالی‌که کل مذاکره هنوز انســـجام کافی نداشته است. هر قدر هم که تلاش کرده و وقت گذاشته باشید تا به مرحله آخر برسید، این امکان وجود دارد که میز مذاکره را با دست خالی ترک کنید.

زمانی که قرارداد به سرانجام برسد

بالاخره مذاکره به پایان رسید و قرارداد بسته شد و همه خوشحال هســتند و همه به شـــما تبریک می‌گویند. حالا، دو کار برای رشـــد حرفه‌ای خودتان و به نفع مذاکره‌ای که انجام دادید باقی مانده است. یکی مرور روند مذاکره و دیگری اطمینان از این‌که مفاد قرارداد به درستی انجام پذیرد. حال می‌توانید جشن بگیرید.

مرور روند

بعد از این‌که فرصـــت کوتاهی پیدا کردید و کمی از جریان مذاکره

فاصله گرفتید، موارد زیر را مرور کنید. هر چقدر هم که نتایج به دست آمده عالی باشد، خوب فکر کنید که چه کارهایی دیگری می‌توانستید انجام دهید تا این روند را بهتر کند. در مورد عواقب انتخاب‌های مختلفی که داشته‌اید فکر کنید و در ذهنتان گزینه‌های دیگری را که داشته‌اید مرور کنید.

در این بررسی، از خودتان سؤالات زیر را بپرسید:

- ✓ چه اطلاعات دیگری را قبل از شروع مذاکره می‌توانستم به دست بیاورم؟ از کجا می‌توانستم آن اطلاعات را به‌دست بیاورم؟
- ✓ آیا تا حد امکان طرف مقابل را شناختم؟
- ✓ آیا به اندازهٔ لازم از وضعیت بازار اطلاعات داشتم؟
- ✓ آیا اهداف من با وضعیت مطابقت داشت؟



سؤال این نیست که به تمام اهداف خود رسیده باشید. اگر توانسته‌اید به تمام اهداف خود برسید، پس احتمالاً اهداف بالایی برای خود انتخاب نکرده‌اید.

- ✓ آیا حدودی که تعیین کرده بودم منا سب با شرایط بود؟ آیا در طی مذاکره چیزی یاد گرفتم که باعث تغییر حدود من شود؟ آیا این تغییرات را فقط به خاطر حفظ مذاکره انجام دادم یا به خاطر اطلاعات جدیدی بود که به دست آورده بودم؟
- ✓ آیا به اندازه لازم وکافی همه چیز را شنیدم؟

- ✓ آیا در طی مذاکره به اندازه کافی صریح بودم؟ آیا شفاف نبودن من در مواردی، این قرارداد را تهدید کرده بود؟
- ✓ چند بار از دکمه مکث استفاده کردم و از کدام دکمه مکث استفاده کردم؟ چه عاملی سبب شد از این دکمه استفاده کنم؟ (در مورد دکمه مکث در فصل توضیح دادم.)
- ✓ آیا زمان درستی را برای بستن قرارداد انتخاب کردم؟ چه تلاش‌هایی برای بستن این قرارداد انجام دادم؟

چک کردن اجرای قرارداد

چه شما بخشی از یک سازمان بزرگ باشید یا برای خودتان اقدام به مذاکره کنید، هیچ‌گاه پرونده را نبندید و یک مذاکره را تمام شده حساب نکنید مگر زمانی که مطمئن باشید تمام مفاد قرارداد، اجرا می‌شوند. یقین حاصل کنید که مفاد قرارداد، درموعد مقرر، بنا بر اصول اخلاقی و صادقانه اجرا می‌شوند.

تمهیدات خاصی را که می‌توانید به کار ببرید:

- ✓ تقویم را با توجه به تاریخ‌های مقرر در قرارداد علامت‌گذاری کنید.
- ✓ بررسی کنید که افراد مسئول برای انجام مفاد قرارداد حاضر و آگاه به شرایط هستند.
- ✓ در صورت لزوم، روند پیشرفت را به طرف مقابل گزارش دهید.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ دپارتمان ویژه‌ای دارند که مدیریت اجرایی قراردادها و معاهدات یا چیزی مشابه آن نام دارد که به بررسی اجرای مفاد قرارداد می‌پردازد. البته شما باید بعد از گذشت زمانی مناسب (معمولاً یک یا دو هفته) با دپارتمان مربوطه تماس بگیرید و از سیستم سرویس‌دهی و درست بودن همه چیز مطمئن شوید. اگر فروشنده هستید، مسلماً می‌خواهید از اجرای مفاد قرارداد آگاه و راضی باشید.



اگر در اجرای مفاد قرارداد اشکالی پیش بیاید، این مشکل تأثیر بدی بر شما به عنوان یک مذاکره کننده خواهد داشت. اگر موارد ذکر شده در قرارداد سر موقع و حرفه‌ای انجام نشوند، به نظر طرف دیگر قرارداد مذاکره‌ای که با شما داشته، بی‌ثمر و نامطلوب بوده است.

جشن گرفتن

در هر فرهنگی شروع هر چیز جدید و تکمیل هر چیزی جشن گرفته می‌شود، حتی اگر مناسبت‌ها متفاوت به نظر برسند. در هر کجای دنیا که باشید، مردم برای توافقات مهم و بزرگ جشن می‌گیرند.

بعضی به مکان‌های مقدس می‌روند و بعضی مهمانی می‌گیرند و بعضی شمع روشن می‌کنند.

جشن مربوط به بستن قرارداد در انتهای هر مذاکره و آغاز یک

توافق در زندگی معمولاً در آمریکا متداول است. آمریکایی‌ها حتی برای کوچکترین توافقات با یکدیگر دست می‌دهند و برای موارد بزرگتر جشن می‌گیرند.



با این وجود حتی اگر تصمیم بگیرید که قراردادی را نبندید باید جشن بگیرید. نبستن یک توافق بد، مثل رد کردن یک تصادف احتمالی در رانندگی است. کاری که باید در این موقعیت انجام دهید این است که با فراغ بال نفسی عمیق بکشید و جشن بگیرید.

فصل هفتم

کار بعدی که باید انجام دهیم، چیست؟

اهداف این فصل

- شروع
- مراجعه به سایت dummies .com

حال که مجهز به اصـــول و فنون مذاکره هســـتید، وقت آغاز راه می‌باشد!

اولین قدم‌ها

برای اینکه مذاکره‌کننده‌ای توانمند باشـــید باید هم مطالعه و هم تمرین کنید. مذاکرات هر قدر کوچک یا بزرگ، مهم یا کم اهمیت باشند، برای انجام آنها باید آمادگی داشته باشید، اهداف و حدود را تعیین کنید، صریح و شفاف باشید، خوب بشنوید، توانایی کنترل احساسات و مهارت در بستن قرارداد داشته باشید. (خلاصه‌ای از این مهارت‌ها در فصل۱ آورده شده و در کنار آنها بعضی موارد برای آمادگی بیشتر جهت کسب نتایج بهتر نیز ذکر شده است.)

ســرانجام وقتی در پشـــت میز مذاکره می‌نشـــینید، باید بدانید در

نهایت چه می‌خواهید و حد و حدود خود را بدانید و به آنها متعهد باشید. (برای کمک به این چالش فصل۲ را بخوانید.) هیچ‌گاه قدرت ارتباط مؤثر و مکالمات شفاف را نادیده نگیرید. منظور خود را دقیقاً همان‌طور که هست بیان کنید (در این مورد فصل۳ را مطالعه کنید) و با دقت به گفته‌ها (و ناگفته‌ها) مخاطب گوش کنید. (فصل۴ به شما کمک می‌کند که مهارت شنیداری و خواندن زبان بدن را تقویت کنید.)

گاهی در حین مذاکره، موضوع یا شرایطی باعث تحریک اعصاب و احساس شما می‌شود. قبل از مذاکره زمانی را به خود اختصاص دهید تا در مورد آستانهٔ تحمل خود بیشتر بدانید و برنامه‌ای برای خودتان بریزید که چطور در مواجهه با چنین شرایطی کنترل خود را در دست داشته و از کوره در نروید. (در فصل ۵ در مورد این موضوع توضیح داده شد)

اما از بیان محترمانه خشم یا نارضایتی خود در مورد مسائل مهم مذاکره ابایی نداشته باشید. همچنین با روی باز بازخورد صادقانه دیگران را بپذیرید. اجازه دهید دیگران صادقانه مخالفت‌ها و نظرات خود را بیان کنند که این کار برایتان بسیار مفید می‌باشد و شما را قادر می‌سازد که مذاکره‌ای را به نتیجه برسانید که مورد تائید و برطرف کنندهٔ نیازهای تمام افراد ذینفع است.(مذاکره برد - برد)

به خاطر داشته باشید که رها کردن مذاکره‌ای که نیازهای شما را تأمین نمی‌کند خیلی بهتر از بستن قرارداد بدی است که تنها برای

مدتی برای شما کارآمد است. (فصل ۶ راهنمای شما برای بررسی کیفیت مذاکره و بستن قرارداد برنده-برنده است.)

در نهایت، هدف از مذاکره بستن قراردادی است که در جهان واقعی قابل اجرا و برای طرفین مذاکره کارآمد باشد.

مراجعه به سایت dummies .com

در کنار اطلاعاتی که قبلاً در این کتاب ذکر کردم، موارد بیشتری در مورد مهارت مذاکره در سایت رسمی دامیز www.dummies.com/inaday/negotiationskills آورده شده تا هر چه بیشتر در بهبود این مهارت به شما کمک کند.

برای خواندن مطالب زیر سایت را مرور کنید:

جنبه‌های کلیدی قانون قرارداد که باید در مذاکره از آن آگاه باشید: بعضی افراد سال‌ها در دانشگاه درس می‌خوانند تا کاملاً از قوانین قراردادها آگاه باشند. به همین دلیل است که شما برای بستن قراردادهای بزرگ آنها را استخدام می‌کنید. اما دانستن قوانین پایه می‌تواند شما را از دردسرهای قانونی در توافقات مذاکرات نجات دهد. در این سایت اشاره‌ای سطحی به این چاه عمیق دارد.

۱۰ ویژگی شخصیتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای: بعضی افراد همیشه بهترین نتایج را از مذاکرات به‌دست می‌آورند. سعی کنید ویژگی‌های شخصیتی لازم و رفتارهای اجتماعی که به شما برای هر چه بهتر شدن مهارت مذاکره کمک می‌کنند را پیدا کنید.

در مورد نویسنده

مایکل سی دونالدسون (Michael C. Donaldson) افسر نیروی دریایی ارتش امریکا بوده است. با درجهٔ سرهنگی او را به عنوان سرپرست اولین لشگر جنگ زمینی در ویتنام انتخاب کردند. مایکل دارای مدرک حقوق از دانشگاه کالیفرنیا (California) می‌باشد. او اسکی‌بازی ماهر، گردشگری جهانی و عکاسی زبده است که جوایز زیادی را به خود اختصاص داده است.

مایکل سی دونالدسون در دادگاه‌های متعددی وکیل مدافع نویسنده‌ها، تهیه‌کننده‌ها و تولیدکننده‌ها بوده همچنین او مدیر بخش فرهنگ و سرگرمی در کانون وکلای بورلی هیلز (Beverly Hills) بوده است. کتاب های او به نام های شفافیت و کپی‌رایت (Clearance and Copyright) در ۵۰ مدرسه فیلم و بازیگری درسراسر کشور آمریکا مورد استفاده قرار گرفته است.

مایکل سفرهای بسیاری به دانشگاه‌ها، انجمن‌های علمی و مجمع مدیران سازمان‌ها در سراسر آمریکا، آسیا و اروپا دارد تا سمینارها، کنفرانس‌ها و کلاس‌های مربوط به مذاکره را مدیریت و تدریس کند.



سـری کتـاب های برای دامیـــز با بیش از ۲۰۰۰ عـنوان و چاپ بیش از ۳۰۰ میلیون نسخه، با زبان ساده، آسان و به طورکاملاً کاربردی. به دور از اصطلاحات فنی برای هرکاری چه سـاده و چه پیچـیده مرجعی ارزنده و شنـاخته شده در سراسر جهان به شمار می آید.

www.damiz.ir

در این کتاب می‌خوانید:

- اصول و فنون مذاکره
- مهارت های لازم برای مذاکره
- مراحل مذاکره
- ترفندهای مذاکره
- تعیین اهداف و خط قرمزها
- درک زبان بدن و نقش آن در مذاکره

FOR DUMMIES

مذاکره مهارتی است که برای موفقیت در کسب و کار، زندگی شخصی، یافتن شغل جدید، ارتقای شغلی، افزایش حقوق، فروش بیشتر، آموزش بهتر و هر نوع ارتباطی به آن نیازمندید. در هر زمان و در هر موقعیت ارتباطی که باشید؛ با رئیس، مشتریان، کارمندان، همکاران، فروشنده ها، پدر و مادر، همسر، فرزندان و ... مذاکره انجام می دهید. موفقیت در تمام این روابط و تعاملات نیازمند فراگیری مهارت های مذاکره می باشد.

مطالبی که در این کتاب آورده شده است، برای هرگونه مذاکره فردی و گروهی در زمینه کسب و کار، زندگی شخصی و ... کاربرد دارد. اطمینان می دهیم با خواندن این کتاب، مهارت های مذاکره تان پیشرفت چشمگیری خواهد داشت.

ISBN:978-600-95240-9-9



انتشارات آتیسا